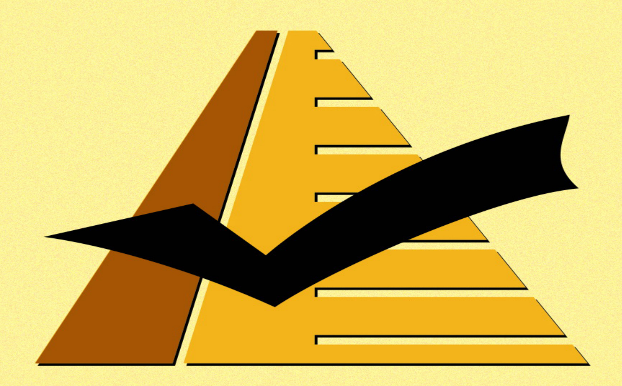
فيليب كوتلر
جون سـوندرز ـ غاري أرمستـرونغ ـ فيـرونيكا بونـغ

التسويق

أساليب التسويق الرئيسية

الجزء الثالث



ترجمة
مازن نفاع





Marketing

التسويق

الجزء الثالث

أساليب التسويق الرئيسية

فيليب كوتلر

جون سوندرز - غاري أرمسترونغ - فيرونيكا بونغ

التسويق

أساليب التسويق الرئيسية

الجزء الثالث

ترجمة

مازن نفاع

♦ التسويق.

الجزء الثالث: أساليب التسويق الرئيسية.

- تأليف: فيليب كوتلر - جون سوندرز - غاري أرمسترونغ - فيرونيكا بونغ.
- ترجمة: مازن نفاع.
- سنة الطباعة 2017.
- الترقيم الدولي: ISBN: 978-9933-18-386-8

يطلب الكتاب على العنوان التالي:

دار علاء الدين
للنشر والطباعة والتوزيع
سوريا ـ دمشق ـ جرمانا
هاتف: 00963 11 5617071
فاكس: 00963 11 5613241
ص. ب: 30598
daraladdinsyria@gmail.com

دار مؤسسة رسلان
للطباعة والنشر والتوزيع
سوريا ـ دمشق ـ جرمانا
هاتف: 00963 11 5627060
00963 11 5637060
فاكس: 00963 11 5632860
ص. ب: 259 جرمانا
darrislansyria@gmail.com

الجزء الثالث

التسويق

أساليب التسويق الرئيسية

"المغفلون ودعاء (حليمون) إذ إنهم يرثون الأرض(*)،

لكنهم لن يستطيعوا أبداً زيادة حصة السوق".

"فاز المتملقون"

ابن خلدون

(*) إنجيل متى 505 ، ويليام ج – ماك – غوفان.

المدخل

يستعرض الجزء الثالث من كتاب أسس التسويق أساليب التسويق الأكثر أهمية التي تشكل إستراتيجيته، وهي الحلقة المركزية للعمليات التسويقية. وبفضل استخدام هذه الأساليب تتحول المعارف التسويقية إلى مجموعة من الإستراتيجيات المحددة التي تتبعها وتسترشد بها الشركات في نشاطها التسويقي. وفي أغلب الأحيان تحقق الشركات النجاح المتركز على تلك المجموعة من المستهلكين التي تستطيع تخدمها أفضل من أي مجموعة أخرى. ففي الفصل الأول من هذا الجزء تتوضح كيفية فرز قطاعات استهلاكية معينة وكيف نختار من بينها، تلك التي ستصبح مستهدفة للشركات. بعد ذلك نستعرض في الفصل الثاني أساليب الاستيلاء على القطاعات المستهدفة للسوق بواسطة إقامة جمعيات لمستهلكين معينين تجعل من السلع أو الخدمات جاذبة لهم.

كانت دعايات شركة ليفي تنص على أن "الجودة لا تخرج مطلقاً عن إطار الموضة". وقد أصبح هذا الشعار التسويق العصري، بما أن خبراء التسويق يسعون لتفادي ممارسة تشجيع الصفقات مع المستهلكين لمرة واحدة فقط، بل يسعون لإقامة علاقات متبادلة طويلة الأجل معهم والتي يمكن أن يستفيد منها كلا الطرفان. في الفصل الثالث، نعود من جديد إلى الموضوع الأساسي للتسويق الذي يتمحور حول ضرورة تلبية حاجات المستهلكين، وسوف نستعرض بالتفصيل كيف تساعد القيمة الاستهلاكية ومستوى الجودة والخدمة في تحقيق تلك الحاجات على أرض الواقع.

أصبحت المنافسة تكتسب شيئاً فشيئاً أهمية كبرى في النشاط التسويقي، وبالنسبة لخبراء التسويق لا يكفي الإدراك العميق لحاجات ومتطلبات المستهلكين فقط، فعليهم كذلك أن يتتبعوا نشاطات المنافسين ويستجيبوا لها في الوقت المناسب

وبشكل مماثل. وفي الفصل الرابع سوف نبيّن أن النجاح في السوق لا يعني بالضرورة المواجهة المفتوحة مع المنافسين، وفي أغلب الأحيان يكون من الأفضل بكثير، العثور على طرق جديدة لتلبية حاجات المستهلكين، والقائمة أي الطرق، على استخدام الشركات للجوانب الأكثر قوة التي تتمتع بها.

الفصل الأول

تجزئة واختيار الأسواق المستهدفة

لدى قراءتكم لهذا الفصل يجب أن تكون لديكم القدرة على:

- تعريف هذه المفاهيم: تجزئة السوق والأسواق المستهدفة.
- تعداد المبادئ الرئيسية لتجزئة أسواق المستهلكين النهائيين والمستهلكين المنتظمين.
- توضيح كيفية تحديد الشركات للقطاعات السوقية الجاذبة واختيار إستراتيجية الاستيلاء على السوق.

معلومات للتأمل

Procter & Gamble **عندما يصبح "الكثير" "كثيراً للغاية".**

تعتبر شركة Procter & Gamble متصدر السوق الأمريكية والأوروبية لمواد الغسيل، فقد طرحت في سوق الولايات المتحدة الأمريكية تسع ماركات تجارية من هذه المواد وهي: (Tide, Cheer, Gain, Dash, Bold3, Draft, Ivory Snow, Oxidol, Era). وأما في السوق الأوروبية فقد طرحت ماركات تجارية أكثر، مثل Ariel، وذلك بسبب الاختلافات في العادات والتقاليد الثقافية وخصائص المنافسة في الأسواق الأوروبية. ولكن لماذا هذه الكمية الكبيرة من ماركات مواد الغسيل التجارية؟

إضافة إلى مواد الغسيل المتنوعة جداً، تبيع P&G كذلك ثمان ماركات تجارية من صابون التواليت وهي (Camay, Safeguard, Ivory, Coast, Zest, Lava, Kirk's, Oil Of Olay) وستة أنواع من الشامبو وهي (Prell, Vidal Sassoon, Pantene, Pert,

وأربعة أنواع من مواد جلي الأواني وهي (Ivory, Head & Shoulders) (Dawn, Ivory, Joy, Liquid Cascade) ومعجـون الأسـنان مـن نـوع (Gleam, Crest, Denquel, Complete) وورق التواليت (White Cloud, Charmin, Banner, Summit) والقهوة (Butter Nut, High Point, Folger's, Maryland Club) وثلاثـة أنـواع مـن وسـائل تنظيـف الأرضيات (Top Job, Spic&Spam, Mr. Clean) ونـوعين مـن مزيـل العـرق (Syre , Secret) وزيـت القـلي (Gisco, Puritan) ووسـائل لتليـين الأقمشـة (Downy, Bouce) وحفاضات (قماطات) للاستعمال لمرة واحدة فقط (Luvs , Pampers). زد عـلى ذلك أن العديد من الماركات التجارية المذكورة أعلاه يتم طرحها بأشكال متنوعة وبعبـوات مختلفة (يمكنكم، على سبيل المثال، شراء عبوة كبيرة أم صغيرة من مواد الغسيل مـن نـوع Tide، كمسحوق أو سائل ومن ثلاثة أنواع – عادي ومعطر أو مبيّض). وتتنـافس الماركـات التجارية التي أتينا على ذكرها سابقاً، والتي تطرحها شركة P&G، مع بعضها الـبعض علـماً أنها تكون موجودة ومتوفرة على ذات الرفـوف في المحـلات التجاريـة. ويتبـادر إلى الـذهن سؤال: لماذا تطرح شركة P&G هذا العدد الكبـير مـن الماركـات التجاريـة التـي تنتمـي إلى صنف واحد، عوضاً عن أن تركز مواردها وطاقاتها على تقديم ماركة تجارية واحدة تكـون المتصدرة في السوق؟

تكمن الإجابة عن هذا السؤال في أن العديـد مـن المسـتهلكين يرغبـون في أن تكـون السلعة التي اقتنوها، تتمتع بمجموعة من المواصفات المميزة عن غيرها من السلع، ولنأخـذ، على سبيل المثال، مواد الغسيل، إذ من الواضح أن الناس يستخدمون مواد الغسيل للحصول على ألبسة نظيفة في النتيجة. لكن المستهلكين يريدون أن تتمتع مـواد الغسـيل بمواصـفات أخرى كذلك مثل توفير النقود وتبييض وتليين الأقمشة والألبسة والرائحة المنعشة والرغـوة، وليس مهماً إن كانت كثيفة أم خفيفة. وبشكل أدق، نريد أن تكون مواد التنظيف تتمتع في الوقت ذاته ببعض الصفات المذكورة سابقاً، إلا أن كل واحدة منها تحظى بأفضـلية بالنسـبة لنا. فالبعض قد يفضل الخواص المبيّضـة والمطهّـرة، والـبعض الآخـر يفضـل مفعـول التليـين والتلطيف، وآخرون يفضلون الرائحة الخفيفة المنعشة. وبهذا الشكل، لـدينا مجموعـات، أو قطاعات، من مشتري مواد الغسيل. ويتطلب المشترون المحتملون الذين يمثلـون كـل قطـاع من هذه القطاعات، تناسقاً خاصاً للخواص المفيدة.

قامت شركة P&G بفرز تسعة قطاعات على الأقل، والأكثر أهمية، من سوق مـواد الغسيل، إلى جانب عدد كبير من القطاعات الصغيرة، وأعدت الماركات التجارية التسعة من شركة P&G مخصصة لقطاعات السوق المختلفة.

1- Tide – "قوي لدرجة أنه يقـوم بغسـل كـل الأنسـجة التـي تتـألف منهـا الأقمشة"، وهو وسيلة الغسيل العالمية لكـل العائلـة، والمخصصـة لغسـل الأشياء القذرة جداً. "النظافة هي Tide". وأمـا Tide المبـيّض فهـو "قـوي لدرجة أن يغسل كل أنسجة الأقمشة".

2- Cheer بـ Color Guard "ينظف بامتياز ويحافظ على اللون. لذا فـإن ألبسة عائلتكم ستكون نظيفة دائماً وساطعة وستبدو كأنها جديدة تماماً". عدا عن ذلك، تم إعـداد صـيغ خاصـة متنوعـة مـن Cheer للتنظيـف في المياه الساخنة والحارة والباردة – وهذا "Cheer بأية درجة حرارة كانت". و Cheer Free – "أجريت عليه اختبارات جدية... ولا يحتوي على مـواد حساسة أو صبغيات معطّرة".

3- يحتوي Oxydol على مبيّض. "يجعل من غسيلكم الأبيض أبيضـاً حقيقيـاً، وغسيلكم الملوّن سـاطعاً. لـذا لا تضـيعوا وقـتكم عـلى تبيـيض غسـيلكم، اشتروا ببساطة علبة OX!".

4- Gain وسيلة تنظيف مبتكرة مـن شركـة P&G مـع إضـافات بيولوجيـة، ويعلن عنها على أنها وسيلة تنظيف تعطـي بيّاضـاتكم النظافـة والرائحـة المنعشة – "منعشة كما أشعة الشمس".

5- Bold – وسيلة تنظيـف تمتـاز بتليـين الأقمشـة وهـي "تنظـف، وتلـيّن في الوقت ذاته". ويعطي سائل Bold رائحة منعشة وعطرة ويليّن الأقمشة".

6- Ivory Snow – هـي "النظافـة بنسـبة 99.44%". وهـي صـابونة طريـة معطرة للأطفال وألبستهم".

7- Dreft – مخصص لتنظيف أقمشة وحفاضات الأطفال. وهو "أكـثر شـهرة من جميع الوسائل المنعشة" و"يضمن النظافة ويمكن الوثوق في مفعوله".

8- Dash – الابتكار المميز لشركة P&G، "يجعل من الأقمشة والألبسة نظيفة تماماً وبأرخص الأسعار".

9- Era Plus – "وسيلة تنظيف ومزيل للبقع"، "يتخلص من جميع البقع الدهنية والصعبة ويسهّل من عملية التنظيف عموماً".

بتجزئتها السوق إلى قطاعات، وبامتلاكها لمجموعة كاملة من ماركات وسائل التنظيف تحت تصرفها، تستطيع شركة P&G تأمين اقتراحات جاذبة ومغرية للمستهلكين من جميع المستويات. وإن تمازج هذه الماركات يتيح للشركة الحفاظ على حصة كبيرة من السوق، إضافة إلى أنها تكون أكبر بكثير مما كانت ستملكه لو أنها اعتمدت في نشاطها على ماركة تجارية واحدة فقط.

الأسئلة

تستطيعون الإجابة عن هذه الأسئلة بعد أن تكونوا قد درستم مواد هذا الفصل.

1- لماذا تبعثر شركة P&G جهودها في مجال التسويق على مثل هذه الماركات التجارية المتنوعة، عوضاً عن سعيها إلى التركيز على ماركة تجارية واحدة.

2- عندما تطرح الشركة، ومثال ذلك P&G، العديد من الماركات التجارية بسرعة، لا تحقق العديد منها الأرباح المطلوبة. ما هو اعتقادكم، لماذا لا تتخلى، في هذه الحالة، عن الماركات التجارية الخاسرة؟.

3- تصوروا أنفسكم على أنكم منافس لشركة P&G، ما هو التكتيك الأفضل الذي ستختارونه: السباق مع كل ماركة تجارية تطرحها وتركيز الجهود على عدد أقل من القطاعات في السوق، أم محاولة العثور على قطاعات جديدة فيها.

4- لماذا يتصرف المنافسون العاملون في ذات القطاع من السوق، كلٌّ حسب طريقته؟

5- مع أن الأشخاص الذين ليس لديهم أطفال، يستخدمون وسيلة الغسيل Dreft، لماذا، برأيكم، يحدث هذا، وهل أصبح هؤلاء من يشجعون مثل هذا الاستهلاك "غير المستهدف"؟

6- قدموا بمثابة اقتراح، قطاعاً سوقياً بديلاً لشركة P&G، وكذلك طرق تنشيط ترويج سلع تلك الماركات التي تناسب ذلك القطاع.

المدخل

إن الشركـات التـي تمـارس نشـاطها في أسواق المستهلكين النهـائيين (أي ربـات البيـوت) والمنتظمين (أي المؤسسات والهيئات)، تدرك تماماً أنه ليس بمقدورهم جذب كل المشترين بسرعـة، أو لحد ما، ليس بإمكـانهم جـذب كـل المشـترين من خلال اتباع طريقـة واحـدة. فالمشـترون كُثُر، ومشتتون، ويختلفون كثيراً من حيث احتياجاتهم وخـبراتهم الشرائيـة، حتـى أن الشركـات ذاتهـا، تختلف كثيراً بقدراتها في مجال تخـديم قطاعـات مختلفة من السوق. وبدلاً عن المحاولات لمنافسة الآخرين، الذين يكونون في بعض الأحيان، خصوم أقوياء جداً في إطار السوق عمومـاً، ينبغـي عـلى الشركـة أن تختـار لنفسـها أجـزاء السـوق، التـي بمقدورها تخـديمها عـلى أفضـل وجـه. إذاً، يمكـن اعتبار تجزئة السـوق بمثابـة حـل وسـط مـا بـين التسويق الجماهيري، الذي يتطلب اتبـاع طريقـة واحدة تماماً في التعامل مع المستهلكين، ومـا بـين الافتراض، أن عـلى السـوق إظهـار طريقـة فرديـة تماماً تجاه كل إنسان.

تستخدم القليل جداً من الشركات اليـوم التسويق الجماهيري، وأما عوضاً عنه فيسـتخدم التسويق الهادف، أي فرز قطاعات السـوق عـن

التسـويق الهـادف (المسـتهدف) Target Marketing: توجيـه جهـود الشركة إلى خدمـة مجموعـة واحـدة، أو عدة مجموعات، مـن المسـتهلكين الذين يتميزون بوحدة المتطلبـات أو المواصفات.

تجزئة السوق Market Segmentation: فرز مجموعات المستهلكين المعينين بدقة في إطار السـوق، والـذين يختلفـون مـن حيـث احتياجـاتهم ومواصـفاتهم، أو سلوكهم، والذين يمكن أن تتطلب عمليـة تخديمهم، سـلع أو مجموعـات تسـويقية معينة.

اختيـار الأسـواق المسـتهدفة Market Targeting: عملية تقييم جاذبية كـل قطاع من السوق واختيار أحد، أو عدة قطاعات، للاستيلاء عليها.

إحـداث مواقـع للسـلعة في السـوق Market Positioning: مجموعة مـن الإجراءات التي بفضـلها، تحتـل سـلعة معينة مكاناً خاصـاً بهـا، ومتميـزاً عـن السلع الأخرى، ويكون مفيـداً للشركـة، في وعي المستهلكين المستهدفين وخلـق قـدرة تنافسـية لموقـع السـلعة، ولمجموعتهـا التسـويقية التفصـيلية كذلك.

طريق اختيار أحدها أو العديد منها، إضافة إلى إعداد السلع والمجموعات التسويقية الموجهة إلى كل قطاع على حدى. ويستطيع البائع، بفضل هذا، أن يركز جلَّ اهتمامه على إعداد السلع المخصص طرحها في الأسواق المستهدفة، وتنظيم معدل الأسعار، واختيار قنوات التوزيع ووسائل الدعاية، بحيث يمارس نشاطه في قطاع السوق الذي اختاره بفاعلية أكبر. وعوضاً عن بعثرة الجهود التسويقية (أو كما يقال "إطلاق نيران المدافع على العصافير"). بإمكان الباعة تركيز جهودهم على المشترين أنفسهم (أي "التصويب بدقة نحو الهدف").

وسوف نستعرض في الشكل 1 / 1 المراحل الأساسية لعملية التسويق الهادف، والمرحلة الأولى هي تجزئة السوق، أي تجزئتها أو تقسيمها إلى جماعات معينة بدقة من المستهلكين، يختلفون من حيث متطلباتهم ومواصفاتهم أو تصرفاتهم، والذين يمكن أن تتطلب عملية تخديمهم سلع أو مجموعات تسويقية معينة. ولتجزئة السوق ووضع حقيبة العمل لكل قطاع يمكن للشركة أن تتبع أساليب مختلفة. أما المرحلة الثانية فهي اختيار القطاعات المستهدفة في السوق، وفي هذه المرحلة تقوم الشركة بتقييم جاذبية قطاعات معينة في السوق وتختار أحدها، أو عدة قطاعات، للاستيلاء عليها وامتلاكها. والمرحلة الثالثة هي إحداث مواقع للسلعة في السوق، وهي تشمل إحداث موقع لسلعة ما قادر على المنافسة، وإيجاد المجموعة التسويقية التفصيلية لها، أي للسلعة.

تجزئة السوق

تتألف الأسواق من المشترين، الذين يتميزون بدورهم، عن بعضهم البعض بمعايير مختلفة كثيراً: من حيث متطلباتهم أو قدراتهم المالية ومكان إقامتهم وآرائهم الشرائية وعاداتهم الاستهلاكية. عند قيامها بتجزئة السوق، تقوم الشركات بتقسيم الأسواق غير المتجانسة الكبرى إلى قطاعات (متجانسة أكثر) صغيرة، والتي يمكن تخديمها بشكل فعال أكثر، بالتناسب مع المتطلبات الخاصة لهذه القطاعات بالطبع. وفي هذا الفصل سوق نستعرض ثماني مشكلات مهمة تتعلق بتجزئة السوق وهي: معدلات تجزئة السوق، تجزئة أسواق المستهلكين النهائيين، تجزئة أسواق المستهلكين المنتظمين، تجزئة الأسواق الدولية، التجزئة المتعددة العوامل، تطور قطاعات السوق ومطلب فعالية التجزئة.

تجزئة السوق	تجزئة السوق	تجزئة السوق
1- تعريف المبادئ التي سيتم الاستناد إليها في عملية تجزئة السوق 2- وضع حقيبة (مهمة) كل قطاع.	3- تقييم مستوى جاذبية القطاعات. 4-اختيار قطاع واحد أو عدة قطاعات مستهدفة	5- إعداد طريقة للتواجد في كل قطاع مستهدف. 6- إعداد مجموعة تسويقية لكل قطاع مستهدف.

الشكل 1/ 1: المراحل الستة لتجزئة السوق واختيار القطاعات المستهدفة وتواجد السلع والخدمات فيها.

معدلات تجزئة السوق

بما أن حاجات ومتطلبات كل مستهلك تكون فريدة من نوعها أو خاصة به فقط، فمن المحتمل أن ننظر إلى كل مستهلك باعتباره سوقاً مستقلة. وبالتالي، وفي الحالات النظرية أو المثالية، يجب على التاجر أن يضع برنامجاً تسويقياً لكل واحد منهم. إلا أنه وعلى الرغم من أن بعض الشركات تحاول تخديم المستهلكين بصورة فردية، فإن الآخرين لا يدركون المعنى الكامن في عملية تجزئة المشترين الصغار كثيري العدد. وهم يحاولون فرز شرائح واسعة من المستهلكين مع احتياجاتهم إلى السلع، أو بردود أفعالهم على الحوافز التسويقية، وبهذا الشكل، فإن تجزئة السوق يمكن أن تتم في مستويات متعددة. وتستطيع الشركات عموماً أن لا تجزئ السوق (التسويق الجماهيري، الجماعي) والقيام بتجزئة كاملة (التسويق الصغير) أو تجزئة السوق على المستوى المتوسط (التسويق المجزأ أو التسويق القائم على اختيار الفجوات في السوق).

التسويق الجماهيري

لم تكن الشركات تستخدم دائماً التسويق الهادف، فعلى امتداد القرن العشرين عملياً، كانت أغلب الشركات المنتجة للسلع الاستهلاكية، تفضل اتباع التسويق الجماهيري – أي الإنتاج الجماهيري والتوزيع الجماهيري وتنشيط ترويج سلعة أو

عدة سلع جماهيرياً من خلال شكل واحد لكل المستهلكين. وقد أعطى "هنري فورد" هذه الإستراتيجية التسويقية طابعاً أبدياً، إذ طرح "موديل T فورد" لكل المستهلكين: وقد كان بإمكانهم الحصول على سيارة "من أي لون، إذا كان أسود فقط". واستحق فورد مكان الصدارة في السوق العالمية، والذي لم يكن يستطيع أبداً أن يحتله من قبل.

التسويق الجماهيري Mass Marketing: استخدام سلعة واحدة أو عدة سلع في الواقع، وكذلك أساليب التشجيع والتوزيع الخاصة بالحاجات الخاصة للمستهلكين.

والبرهان التقليدي الذي يصب في مصلحة التسويق الجماهيري يعود إلى أنه أثناء اتباع مثل هذه الطريقة، تتشكل سوق محتملة كبيرة للغاية، مما يؤدي إلى انخفاض النفقات، وهذا بدوره يقود أيضاً إلى انخفاض الأسعار أو زيادة الأرباح. إلا أنه نتيجة للعديد من العوامل، أصبح اتباع طريقة التسويق الجماهيري في وقتنا الراهن صعب جداً. فعلى سبيل المثال، انقسمت الأسواق العالمية الجماهيرية إلى العديد من القطاعات الصغيرة جداً: فهنا قطاع ألعاب الأطفال، وهناك قطاع سلع الجيل "X"، فهناك السوق الآسيوية، وهناك السوق الأفريقية، وهنا سلع للنساء العاملات، وهناك سلع للأشخاص الكبار في العمر الذين يعيشون بمفردهم، وهنا سوق لسكان الضواحي، وسوق لسكان منطقة آسيا الوسطى. من الصعب جداً إعداد سلعة أو برنامج تسويقي يمكنها في الوقت ذاته أن تجذب كل هذه المجموعات المتعددة جداً من السكان. وإن النمو الملحوظ والمتزايد للدعاية وقنوات التوزيع قد صَعَّب كذلك من اتباع طريقة تسويقية متشابهة في جميع المناطق والأسواق.

(لدى المستهلكين) الآن فرص أكبر لاقتناء السلع: في "الأحياء التجارية" المتواجدة على أطراف المدن، وفي المحلات المتخصصة والتجارية، أو بواسطة النشرات "الكاتالوجات" التجارية، أو الحجز عن طريق البريد، أو عبر الكمبيوترات الشخصية المتصلة بشبكة الكمبيوتر "الإنترنت". ويتدفق على المشتري سيل جارف من الإعلانات عن السلع التجارية وعن حجم القنوات التي تعرض هذه الإعلانات، ومن أهمها قنوات التلفزيون الفضائية والراديو والفاكس والتسويق التلفزيوني والمجلات المتخصصة وغيرها(1).

ليس غريباً أن يعلن بعض خبراء التسويق أن التسويق الجماهيري يعاني من سكرات الموت، وليس مدهشاً أيضاً أن تتخلى العديد من الشركات اليوم عن هذا التسويق الجماهيري وتنتقل إلى التسويق المجزأ.

تسويق القطاعات

تسويق القطاعات Segment Marketing: صياغة الاقتراحات عن السلع والخدمات من قبل الشركات، وهي، إلى قدر كبير، تكون متكيفة ومتناسبة مع احتياجات المستهلكين الخاصة، والتي تنتمي إلى أحد قطاعات السوق أو إلى العديد منها.

تدرك الشركات التي تتبع طريقة "تسويق القطاعات" أن المشترين يختلف أحدهم عن الآخر بمتطلباته وإدراكه وتصرفه الشرائي. وتسعى الشركات إلى فرز القطاعات الواسعة عن بعضها البعض، والتي تتألف منها السوق، وتقوم أيضاً بتكييف اقتراحاتها وعروضها السوقية، كي تتطابق تقريباً مع احتياجات المستهلكين الذين ينتمون إلى أحد هذه القطاعات أو إلى العديد منها. فشركة BMW على سبيل المثال، أنتجت نماذج محددة من السيارات المخصصة للمستهلكين الكبار في العمر، والذين يملكون معدلات مختلفة من الدخل. وفي الحقيقة، فإن القطاعات السوقية، التي خصصت لها النماذج المتنوعة من سيارات BMW، تختلف عن بعضها البعض من حيث تركيبة هذين المعيارين، أي، مستوى الدخل والعمر، فعلى سبيل المثال، النموذج الثالث من السيارات الصغيرة مخصص لشباب المدينة. وبشكل مشابه أيضاً، تقوم فنادق هيلتون المشهورة بتخديم مجموعة متكاملة من قطاعات السوق المختلفة - رجال الأعمال أو الذين يقومون برحلات عمل أو العائلات التي تقوم برحلات سياحية وغيرها، كما أن هناك مجموعات خدمية تتناسب مع متطلبات كل مجموعة بالتحديد.

ومقارنة مع التسويق الجماهيري يقدم التسويق المجزأ فوائد إضافية للمستهلكين، فالشركة ستعمل بفاعلية أكثر في السوق إذا كانت سلعها أو خدماتها أو قنوات توزيعها وبرامج أعمالها، تستهدف أولئك المستهلكين الذين يمكنها تقديم الخدمات لهم بشكل أفضل. وإن فعالية النشاط في السوق يمكن أن تزداد أيضاً من خلال "الضبط الدقيق" لسلع الشركة وأسعارها وبرامجها التسويقية مع احتياجات

المستهلكين، الذين تتألف منهم القطاعات المختارة أو المستهدفة من قبلها. زد على ذلك، يمكن أن تواجه الشركة عدداً قليلاً من المنافسين، إذا كان عدد الشركات الأخرى، التي تركز اهتمامها على ذلك القطاع، أقل.

التسويق على مستوى فجوات السوق

تكون قطاعات السوق عادة، بمثابة مجموعات كبيرة من المستهلكين الذين يمكن بسهولة تحديدهم في تلك السوق، وهم مشترو السيارات الفاخرة مثلاً، ومشترو السيارات ذات المواصفات الاستعمالية العالية جداً ومشترو السيارات العملية أو التي تتيح توفيراً في الوقود والمال. ويتركز التسويق على مستوى فجوات السوق على المجموعات الصغيرة، المتفرعة عن الكبيرة، المتواجدة داخل هذه القطاعات. و"الفجوة" - هي عبارة عن مجموعة معينة ضيقة من المستهلكين، التي عادة ما تتشكل نتيجة تقسيم القطاع إلى قطاعات صغيرة أو فرز جماعة من المستهلكين يتميزون بمتطلبات واضحة جداً. وما يميز ممثلي هذه المجموعة هو السعي إلى الحصول على تناسب خاص ما بين المنفعة والراحة نتيجة اقتناء السلع. فقطاع السيارات العملية على سبيل المثال، يمكن أن يشمل سيارات الشحن الصغيرة ووسائل النقل "غير الطرقية". ويمكن تقسيم القطاع وفجوات السيارات الرياضية الخفيفة العملية (سوزوكي) والسيارات العملية الرياضية الفاخرة (رانج روفر وليكسوس).

التسويق على مستوى فجوات السوق Niche Marketing:

صياغة الشركة لعروض سلعها أو خدماتها، تكون متكيفة، إلى حد كبير، مع احتياجات المستهلكين الخاصة في أحد القطاعات الصغيرة أو في العديد منها، والتي تتصف في غالب الأحيان، بمستوى منخفض من المنافسة.

وفي الوقت الذي تكون فيه القطاعات ضخمة وتجذب العديد من المنافسين كما هي العادة، فإن الفجوات تكون أقل حجماً دائماً. وكقاعدة عامة، تشغل تلك الفجوات شركة واحدة أو عدد محدود وقليل جداً من الشركات المتنافسة فيما بينها، ويفترض أن الشركات الناشطة على مستوى الفجوات، تدرك جيداً، بل هي قادرة على تلبية احتياجات ومتطلبات ممثلي هذه الفجوات، وهذا يدفع المستهلكين لدفع أسعار أعلى

لقاء سلع وخدمات هذه الشركة. فشركة "فيراري" مثلاً، تضع أسعاراً عالية جداً على سياراتها، لأن المستهلكين المخلصين لمنتجاتها يعتقدون أنه ليس هناك سيارات أخرى يمكن أن تضمن لهم ذلك التناسق والتوافق ما بين جودة السلعة ومستوى الخدمة والشعور بالمشاركة في مشاكلهم. كما هي "فيراري".

يعني الاستيلاء على الفجوة في السوق، بالنسبة للشركات غير الكبيرة، القدرة على تحمّل المنافسة، وذلك من خلال التركيز على مواردها المحدودة لتخديم الفجوات السوقية الضيقة، التي لا تثير اهتماماً من أي نوع، أو التي لم يهتم بها منافسوها الكبار. فشركة "Mar Woarner" على سبيل المثال، كانت قد تفوقت بشكل ملحوظ من خلال عملها في نطاق الفجوات الضيقة والمحدودة جداً، وتهتم هذه الشركة بتنظيم أوقات الاستجمام لممثلي فجوتين: العائلات، بما فيها مع الأطفال، من شمال أوروبا، والأشخاص الكبار في العمر الذين يستجمون دون أطفال، والذين يبحثون عن الهدوء والراحة، وعلى سبيل المثال، لا تقدم شركة American Express إلى الزبائن "بطاقاتها الخضراء" التقليدية فحسب، بل "البطاقات الذهبية" و"البطاقات الجماعية" و"البطاقات البلاتينية" المخصصة لتخديم الفجوات والتي يشكل ممثلوها 1% من 36 مليون مالك لبطاقاتها كذلك(2). وكذلك الحال مع شركة "Nike" التي تطرح معدات رياضية لممارسة كرة السلة وألعاب القوة وكرة القدم، لكن، إضافة إلى ذلك، تطرح معداتها للفجوات الصغيرة مثل: رياضة سباق الدراجات والهوكي أيضاً.

لقد أصبحت الفجوات بالنسبة للعديد من أسواق اليوم بمثابة القاعدة، وكما أشار أحد قادة وكالة الدعاية والإعلان قائلاً: "السلع التي بالكاد تعجب الجميع، لا تلقى رواجاً، وستحقق النجاح تلك السلع فقط، التي تعجب أحد ما بقوة"(3). ويؤكد خبراء آخرون أن الشركات "إما عليها أن تشغل تلك الفجوات، وإما سيتم انتشالها من تلك الفجوة"(4).

التسويق الصغير (ميكرو تسويق)

إن خبراء التسويق العاملين في مجال تجزئة التسويق وفي مجال سد الثغرات (الفجوات) السوقية، يقومون بتكييف عروضهم وبرامجهم التسويقية مع احتياجات

قطاعات مختلفة من السوق. ويقومون في الوقت ذاته أيضاً بتقديم عروضهم حسب ما يحتاجه كل مستهلك. وبهذا الشكل، تكون عملية تجزئة التسويق وسد الثغرات السوقية موجودة ما بين التسويق الجماهيري وبين التسويق الصغير (ميكرو تسويق).

التسويق الصغير Micro Marketing: شكل من أشكال التسويق الهادف حيث تقوم الشركة بتوجيه برامجها التسويقية نحو احتياجات ومتطلبات قطاعات معينة بدقة شديدة، وقطاعات جغرافية وسيكولوجية ومسلكية ضيقة.

والتسويق الصغير (الميكرو تسويق) هو عملية تكييف السلع والبرامج التسويقية حسب أذواق أشخاص معينين وغيرهم من السكان المحليين. ويشمل الميكروتسويق التسويق المحلي والتسويق الفردي.

التسويق المحلي: هو اختيار خاص للماركات التجارية والقيام بتنشيط الترويج بحيث يتناسب مع احتياجات ومتطلبات المجموعات الاستهلاكية المحلية التي ينتمي إليها السكان من مناطق معينة: مدن ومناطق وأقاليم، وحتى المشترون المعتادون على زيارة المحلات التجارية، فشركات تجارة المفرق على سبيل المثال كـ: Akia وC&A، تنتقي تشكيلتها التجارية من كل محلاتها الخاصة، وتقوم بتكييف برامج تنشيط الترويج تبعاً لمواصفات وخصائص زبائنها. وأما شركة Kraft، فهي تختار لكل محل من شبكة محلاتها تشكيلة معينة من الأجبان، وتقوم بعرضها على رفوف المحلات التجارية لتنشيط بيع الأجبان في تلك المحلات للمستهلكين من ذوي الدخل المنخفض والمتوسط والمرتفع، وكذلك في المحلات التجارية المتواجدة في المناطق المكتظة بالسكان من الجماعات العرقية المختلفة.

لكن هناك بعض النواقص أو السلبيات الخاصة بالتسويق المحلي، فعبر تخفيض أو التقليل من التوفير، يمكن للتسويق المحلي أن يؤدي إلى زيادة النفقات الإنتاجية والتسويقية، كما أنه يثير المشاكل في مجال التزويد التقني المادي، ذلك لأن الشركات تسعى لتلبية المتطلبات المتنوعة للأسواق التي تختلف إحداها عن الأخرى بقوة. كما أن الصورة العامة للماركة التجارية يمكن أن تتعرض للمعاناة أيضاً، إذا كانت السلعة مغايرة تماماً عن الفكرة العامة عنها والمقبولة من المستهلكين. وتعاني الشركات أيضاً من عملية تقطيع الأسواق المتنامية، وأما التقنيات الحديثة المستخدمة

في التجارة فهي تتطور دائماً، ولذا فإن أفضلية التسويق المحلي غالباً ما تتفوق على سلبياته. وإن سياسة التسويق المحلي تساعد الشركات في العمل بفاعلية أكثر في السوق في حالات الاختلافات الواضحة جداً في المواصفات الديموغرافية ونمط حياة جماعات عديدة في المجتمع على المستويين الإقليمي والمحلي. ويلبي التسويق المحلي متطلبات المستهلكين الأولين للشركة، وهم تجار المفرق الذين يفضلون امتلاك تشكيلة سلع في محلاتهم تكون تتناسب أكثر مع متطلبات القاطنين في المناطق المجاورة.

التسويق الفردي Individual Marketing: تكييف تشكيلة السلع والخطط التسويقية مع احتياجات وأفضليات مستهلكين معينين.

يتحول "الميكروتسويق" في شكله الأقصى إلى التسويق الفردي، وهو يعني تكييف تشكيلة السلع والخطط التسويقية مع احتياجات وأفضليات مستهلكين معينين. ويُطْلق على التسويق الفردي أيضاً "التسويق في أسواق مستهلك واحد" و"التسويق بالحجز" و"التسويق وجهاً لوجه" (المداخلة رقم1)(5). وكان التسويق الجماهيري يتجاهل في فترة الازدهار الاقتصادي حقيقة أن المستهلكين لفترات طويلة جداً كانوا يلبون متطلباتهم بشكل فردي: فالخياط كان يخيط البدلة بطلب أو بحجز من الزبون، وكان الحذّاء يصنع الأحذية حسب طلب الزبون أيضاً وكذلك كان أو ما زال يقوم النجار به. ومع هذا، فإن التقنيات الحديثة تسمح اليوم للعديد من الشركات بأن تعود إلى تطبيق التسويق بالحجز. وإن الكمبيوترات الأكثر ضخامة والتي تتضمن المعلومات الدقيقة جداً في قاعدة البيانات والإنتاج الآلي أيضاً ووسائل الاتصال السريعة جداً والتي تشمل البريد الإلكتروني والفاكس والإنترنت، كلها جميعها تساعد "الخدمة الجماهيرية على أساس فردي"(6) وهي تعني إمكانية إعداد السلع ووسائل الاتصال مع المستهلكين على نطاقات جماهيرية، وهذه السلع ووسائل الاتصال تم إعدادها على أساس فردي بحيث تلبي متطلبات ورغبات كل مستهلك على حدة.

المداخلة 1/ 1

أسواق "الشخص الواحد": العروض التسويقية "عن طريق الحجز"

ظهرت في السنوات الأخيرة تقنيات سوقية متعددة يمكن تطبيقها في مجالات عديدة، وتسمح للشركات بالاهتمام بعدد أكبر من المستهلكين بشكل

فردي، تماماً كما هو الحال مع "الأسواق لشخص واحد" المستقلة. وإن الإنجازات الأخيرة في مجال التصميم الآلي، وقواعد البيانات والاتصالات والتقنيات الإنتاجية قد أعطت مفاهيم جديدة مثل "الضبط الجماهيري"، والتي يفهم منها أنها عملية تفاعل متبادل للشركة مع العديد من المستهلكين، أو بعبارة أخرى، التعامل وجهاً لوجه، حيث تقوم الشركة بإعداد التصاميم لسلعها وخدماتها، كي تتمكن فيما بعد من تكييفها لتلبية الاحتياجات الفردية لكل مستهلك. وإليكم بعض الأمثلة.

إن قُدِّر لكم في يوم ما وقررتم النزول في فندق "ريتز - كارلتون" فسوف تندهشون تماماً من قدرة العاملين في الفندق على معرفة تصرفاتكم ورغباتكم مسبقاً. حتى دون أن تسألوا أي سؤال، فهم يعرفون، على ما يبدو، ما ترغبون فيه، إن كانت غرفة لغير المدخنين مع سرير مريح جداً كالذي ينام عليه الملوك أو الرؤساء أو وسادة مريحة أو طعام إفطار يقدم إليكم وأنتم ما زلتم في فراشكم، أو قهوة دون كافايين. كيف استطاعت شركة "ريتز - كارلتون" أن تصنع هذه المعجزات؟! إنها كرست كل عملها منذ بدايتها لأمر واحد فقط وهو تلبية الرغبات والحاجات الفردية لآلاف الزوار. ويتّبع الفندق نظاماً يشمل تقنيات معلوماتية ومرونة في الإدارة في وقت واحد، وهذا النظام يتيح تعميم خبرات العمل، ويسمح بالتالي للقائمين على الخدمة أن يأخذوا بعين الاهتمام حاجات الزبائن بالشكل المناسب. و"حجر الرحى" في هذا النظام هو قاعدة البيانات الضخمة التي تتضمن المعلومات عن الزبائن والتي تم التوصل إليها من خلال مراقبة العاملين لتصرفات النزلاء. ويقوم موظفو الفندق بتسجيل ملاحظاتهم كل يوم حول عادات النزلاء الشخصية ورغباتهم وحاجاتهم وكل ما يمكن أن يرغبوا فيه. ويتم إدخال هذه الملاحظات إلى قاعدة البيانات الجماعية والتي تسمى "تاريخ النزلاء". وفي كل فندق من فنادق "ريتز كارلتون" المنتشرة في كل مكان هناك موظف خاص يقوم كل صباح باستعراض تلك الملاحظات، ويبحث فيها عن أي نزيل كان قد أقام في وقت ما في فندق "ريتز كارلتون"، وإن وجد الموظف هذا النزيل، أي عندما يقوم

بالإقامة مرة ثانية في الفندق، فإن الموظف يقوم بإعداد كل ما كان يفضله ذلك النزيل الزبون ويهيأ له كل ما يحتاجه بحيث يتفاجأ لأن ما يحتاجه قد تم تلبيته حتى من دون أن يطلب ذلك من العاملين في الفندق.

وينظر النزلاء بإيجابية وارتياح شديدين لهذه الخدمة أو ما أطلقنا عليها بـ "السوق لشخص واحد". وابتداءً من عام 1992، وبعد إدخال هذا النظام في الخدمة أي نظام "تاريخ النزلاء" زادت "ريتز كارلتون" من "معدل الإقامة" لزبائنها بنسبة 23%، وكان ما نسبته 95% من النزلاء مندهشين تماماً، وعند مغادرتهم للفندق كانوا يعلنون أن إقامتهم هنا قد تركت لديهم فكرة رائعة بحق.

إن زبائن شركة "أندرسون ويندوز" يقومون الآن بأنفسهم، بتصميم نوافذ منازلهم، إن كانت معقدة أو بسيطة. وبين عامي 1985 و1991 عندما زادت تشكيلة إنتاج الشركة من 28 ألف (عام 1985) إلى 86 ألف (عام 1991) من النماذج المتنوعة، فإن المتعاملين مع الشركة، لاسيما أصحاب البيوت أو متعهدو البناء، قد أصابهم الملل القاتل جراء القياسات النموذجية من النوافذ التي تصممها وتنتجها الشركة والتي كانت تعرضها في نشراتها الدعائية. وعند استلام الحجوزات المعقدة كالنوافذ التي على شكل أقواس مثلاً، فإن تصميمها كان يتطلب مهارات عالية ومعارف جيدة في مجال علم حساب المثلثات. وإن تجهيز وإعداد حسابات لتصنيع هذه النوافذ يمكن أن يتطلب ساعات كثيرة، إضافة إلى أنها تحتاج إلى خمسة عشر صفحة على الأقل. ونتيجة لهذه الصعوبات في العمل أصبحت تزداد نسبة الأخطاء. وحتى العام 1991 فإن 20% من النوافذ التي أنتجتها "أندرسون ويندوز" كانت واحدة فقط تتطابق مع ما تم الحجز عليه. عندئذ زوّدت "اندرسون" موزعيها وتجارها للمفرق بنظام هو، في الحقيقة، عبارة عن بيان أو كاتالوغ يحمل تسمية Windows of Knowledge (نوافذ المعرفة). ويصف المحللون هذا النظام على الشكل الآتي: "باستخدام هذا النظام يستطيع البائع مساعدة المستهلكين (اختيار المستلزمات الضرورية من بين 50 ألف عنصر)، وإضافة تغيير ورفض أية تفاصيل إلى أن يتم الحصول على النافذة التي سيكونون راضين عنها تماماً. وهذا قريب تماماً لتصميم ألعاب

الأطفال، ويتحقق الكمبيوتر بشكل آلي من زجاج النوافذ من حيث قدرتها على عزل الصوت وعدم السماح بنفاذه، ومن ثم "يصادق" التصميم المطلوب. ويتم إرسال الحجز من كمبيوتر تاجر المفرق إلى "المعمل"، حيث يستحوذ على "رقم تسجيل" خاص به ويمكن تعقبه بمساعدة تكنولوجيا ميزة الشيفرة ابتداءً من خط التركيب أو التجميع وحتى المخزن". وإن هذا الإنتاج بواسطة "الكميات الفردية" ساهم بفاعلية في زيادة إمكانيات الزبائن في اختيار المنتجات، وفي الوقت ذاته قلَّل من نسبة ارتكاب الأخطاء.

حتى عام 1996 طرحت "أندرسن" 188 ألف سلعة متنوعة، وحتى أنها كانت أقل من الحجوزات التي استلمتها حتى ذلك الوقت، أضف إلى ذلك، أن "أندرسون" من خلال قيامها بكل ما يمكن أن يؤدي إلى تبسيط الحجوزات، قللت بشكل أساسي من طلباتها على الاحتياطات الإنتاجية – التقنية في المخازن وكان الموزعون مندهشين جداً بنظام "Windows of Knowledge" وهذا ما أعلنه أحد تجار المفرق إذ قال: "إنها وسيلة غير عادية، فهي تقوم بأشياء كنت سأفقد أعصابي لو أنني قمت بها بنفسي". لكن من هو الرابح في الحقيقة؟ إنهم الأشخاص الذين يقدمون حجوزاتهم من شركة أندرسون، وهم مالكو المنازل والمتعهدون، فمن خلال بذلهم لجهود قليلة يحصلون على النوافذ التي تلزمهم.

وكل هذا قامت به "أندرسون" التي تعتبر النصير الحقيقي لأسواق الشخص الواحد. وخلاصة القول وكما قال أحد إداريي الشركة: "نحن نتواجد في الطريق إلى عملية ضبط جماهيرية أكثر وأكثر (عروض السوق) من أجل مستهلك فردي".

المصادر:

B. Joseph Pine II, Don Peppers and Martha Rogers, “Do you want to keep your customers forever?”, Harvard Business Review (March – April 1995), P. 103-114.

Christopher W. Hart, "Made to order", Marketing Management (Summer 1996), p.11-22.
Justin Martin, "Are you as good as you think you are?", Fortune (30 Sept. 1996).
James H. Gilmore and B. Joseph PineII, "The Four Faces of mass customization", Harvard Business Review (Jan. – Feb. 1996), p. 91-101.
Kim Cleland, "Peapod Shoppers Express vie for online grocery business", Advertising age (9 June 1997), p40.

إن تقديم السلع والخدمات من خلال حجز مسبق قد لاقى انتشاراً واسعاً اليوم، لاسيما في مجالات مختلفة من سوق المستهلكين النهائيين – ابتداءً من حجز غرف في الفنادق وانتهاءً بتصنيع الألبسة والدراجات. فشركة Suited for Sun المنتجة لبدلات السباحة، على سبيل المثال، تتبع في محلات عديدة نظام "الكمبيوتر / الكاميرا المرئية" لتصميم ثياب السباحة / البحر النسائية. وتقوم المرأة بارتداء ثوب البحر النموذجي المعلق في الواجهة، وفي الوقت ذاته تقوم الكاميرا الرقمية بتصويرها ونقل الصورة إلى شاشة الكمبيوتر. وبواسطة الكمبيوتر تقوم تلك المرأة بتعديل الثوب حسب مقاسها ورغبتها. كما أنها تستطيع أن تجرب أكثر من 150 موديل وطريقة تناسب قامتها إلى أن تحصل على الثوب الذي يناسبها تماماً. بعد ذلك يقوم نظام الكمبيوتر بنقل التصميم الذي ناسب المرأة إلى المعمل. وبذلك تحصل فيما بعد على ثوب للسباحة فريد من نوعه وخاص بها فقط، وخلال عدة أيام يصلها عن طريق البريد إلى مكان إقامتها.

المثال الآخر الذي يمكن أن نورده هنا أيضاً هو شركة تصنيع الدراجات اليابانية National Industrial Bicycle Company التي تتبع طريقة مرنة لإنتاج كميات كبيرة من الدراجات التي يتم تصميمها حسب رغبات المشترين الخاصة، إذ يدخل الزبائن إلى المحل التجاري الذي يبيع الدراجات، ويقوم البائع بأخذ القياسات منهم بالنسبة لما يرغبون فيه، وبعد ذلك يرسل المعلومات التي حصل عليها بالفاكس إلى المعمل. وهناك يتم إدخالها إلى الكمبيوتر، وخلال ثلاث دقائق يتم تحضير

التصميم والذي يتطلب القيام به بالنسبة للمصمم وقتاً أكثر بـ 60 مرة. ومن ثـم يـدير الكمبيوتر أعمال الرجال الآليين والعاملين بقيادته للعملية الإنتاجيـة. وبإمكـان المعمـل أن يصنع أي من الخيارات البالغـة 18 مليـون نمـوذج للـدراجات، وملونـة بحـوالي 199 لوناً. وبالكميات المناسبة، حتى إذا رغب فيهـا جميـع سـكان العـالم. وأمـا السـعر فهـو مرتفع جداً. بين 65 ألف ين يابـاني و400 ألـف. لكـن خـلال أسـبوعين فقـط يسـتطيع المستهلك أن يسير على دراجة فريدة من نوعها في العالم أجمع.

يبحث المسوّقون العاملون في سوق المستهلكين المنتظمين أيضاً عن طرق جديدة لضبط عملية العرض المخصصة للحجوزات الفردية. فالكادر التجاري لشركة "موتـورولا" عـلى سـبيل المثـال، يسـتخدم الآن كمبيـوترات سـهلة الحمـل / نقالـة / ويسـتطيعون بواسطتها من تجهيز التصاميم المناسبة لرغبات المستهلكين، ويتم نقل المعلومـات التـي يحصل عليها الكادر إلى معمل "موتورولا"، وخلال 17 دقيقة يتم إنتاج النمـوذج الـذي تم الحجز عليه أو طلبه. وخلال ساعتين تكون هذه النماذج جاهزة للشحن.

إن الاتجاه نحو التسويق الفردي يعكس نزعة تطور الخدمة الذاتيـة التسـويقية الاستهلاكية، وحقيقـة أن المسـتهلكين يلعبـون دور الزبـائن الفـرديين، فـإنهم يتحملـون قسطاً كبيراً من المسؤولية لاسيما السلع أو العلامات التجارية التي يرغبون في شرائها.

ولنستعرض اثنين من المشـترين – رجـال الأعـمال مـن جـانبين مختلفـين للقيـام بالعمليات الشرائية. يلتقي الأول مع بعض العاملين التجاريين الذين يحـاول كـل واحـد منهم أن يقنعه بشراء سلع شركته. أما الثاني فلا يلتقي مع أحد، بل على العكـس تمامـاً، يدخل إلى شبكة "الإنترنت" ويبحث عن المعلومات الضروريـة ويقـوم بتقيـيم البضـاعة المعروضة عليه، ومن ثم يتعامل بواسطة وسائل الاتصـال الإلكترونيـة مـع العديـد مـن الموردين والمستخدمين وخبراء البضاعة، وبعد هذا تماماً تتشكل لديه فكرة خاصـة عـن العروض الأفضل بالنسبة إليه. وكيل المشتريات الثاني يتحمل قسطاً أكبر مـن المسـؤولية أثناء عملية الشراء. ولدى المسوّق الذي يعرض السلعة وقبل أي شيء بواسـطة الدعايـة والإعلان، إمكانيات أقل للتأثير على مسألة اتخاذه لقرار الشراء.

وعلى خلفية النزعة المتنامية لزيادة دور الحوار الثنائي والتقليل من دور المونولوج الدعائي وحيد الجانب فإن أهمية الخدمة الذاتية التسويقية ستزداد بالطبع. وعندما يكون هناك عدد أكبر من المشترين الذين يراقبون تقارير الجمعيات الاستهلاكية المختلفة، ويشاركون في المحادثات عبر الإنترنت لمناقشة نوعية السلع ويطلبونها بالهاتف أو بواسطة شبكة الكمبيوتر، فإن المسوّقين ملزمون بابتكار طرق جديدة للتأثير على عملية القيام بالمشتريات. ويتعيّن عليهم التعاون مع المستهلكين في كل مراحل عملية إعداد السلع والقيام بالمشتريات معززين بذلك قدرات وإمكانيات المستهلكين في برنامج الخدمة الذاتية التسويقية.

قال المصمم الأول لشركة "مازدا": "من خلال السلع التي يمتلكونها يرغب المستهلكون في التعبير عن شخصياتهم". إن الإمكانيات التي تقدمها هذه التكنولوجيا تساعد على تحويل التسويق من "وسط الإغراء إلى وسط الحوار". عندما يشارك المستهلك بفاعلية في تصميم وإعداد السلعة أو الطلب(7).

تجزئة السوق الاستهلاكية

ليس هناك طريقة عالمية شاملة لتجزئة الأسواق، ولكي نستطيع تقييم بنية السوق بموضوعية أكثر، ينبغي على المسوّق أن يبحث مختلف الخيارات لتجزئة السوق على أساس عدة متغيرات التجزئة، التي تستخدم أو تطبق إما بشكل إفرادي أو بالتنسيق مع المتغيرات الأخرى. لقد أوردنا في الجدول 1/ 1 المتغيرات الأساسية التي يمكن الاستعانة بها أثناء تجزئة السوق الاستهلاكية، لكننا نركز الآن اهتمامنا الأساسي على التجزئة حسب التوزيع الجغرافي والديموغرافي والسوسيولوجي والسلوكي.

التجزئة حسب التوزيع الجغرافي

تقتضي التجزئة حسب التوزيع الجغرافي تجزئة السوق إلى أهداف جغرافية متنوعة: البلد، الولاية، المنطقة، الدائرة، المدينة، والمنطقة الصغيرة. وعند هذا تفتح أمام الشركة إمكانيتان أو فرصتان: إما تركيز نشاطها على إحدى هذه القطاعات أو على عدة منها، وإما ممارسة نشاطها في جميع القطاعات، لكن عليها أن تولي اهتماماً خاصاً على

التجزئة حسب التوزيع الجغرافي Geographical Segmentation:
تجزئة السوق إلى أهداف جغرافية متنوعة: البلد، الولاية، المناطق الدوائر، المدن، والمناطق الصغيرة.

الاختلافات الموجودة في رغبات ومتطلبات الزبائن المرهونة بوضعهم الجغرافي.

وعلى الرغم من أن نمط الحياة في وقتنا الحالي قد أصبح عالمياً، أي متشابهاً لقدر ما، إلا أنه إضافة إلى هذا، هناك قوى معارضة ما زالت تؤثر على تشكيل الأسواق. إن دراسة الثقافات القومية المتنوعة قد أتاحت فرز خمس مناطق جغرافية في أوروبا، تختلف فيما بينها وليكن بالنسبة لكيفية التعامل مع السيارات على سبيل المثال (8). وهذا الأمر يشير إلى مستوى العوائق والحواجز اللغوية بين هذه الثقافات والحضارات، العامة في أساسها، ونمط الحياة في كل منها.

1- الشمال (الدول الاسكندنافية).
2- الشمال – الغربي (بريطانيا، أيسلندا، وكذلك قسم من النروج، وبلجيكا، وهولندا).
3- المركز (منطقة ألمانيا المنتشرة في سويسرا وقسم من أوروبا الشرقية).
4- الغرب (المناطق الفرنكوفونية بما فيها سويسرا وبلجيكا).
5- الجنوب (البحر الأبيض المتوسط، والتي تشمل مناطق الانتشار الإسبانية والبرتغالية والإيطالية واليونانية).

الجدول: 1/1:

بعض المتغيرات المستخدمة لتجزئة السوق الاستهلاكية

المتغيرة	التقسيم التقليدي
حسب التوزيع الجغرافي	
المنطقة	هي بالنسبة للولايات المتحدة ولايات المحيط الهادئ والولايات الجبلية، والمركز الشمالي الغربي، والمركز الجنوبي الغربي، والمركز الشمالي الشرقي، والجنوبي الشرقي والولايات الأطلسية الجنوبية، والولايات الأطلسية الوسطى، وإنكلترا الجديدة. ولكل دولة خياراتها الخاصة بالتقسيم.
المقاطعة (حسب الأهمية)	أ – ب – ج – د.

المتغيرة	التقسيم التقليدي
المدينة (حسب عدد السكان)	أقل من 5 آلاف، من 5-20 ألف، من 20-50 ألف، من 50 – 100 ألف، من 100-250 ألف، من 250-500 ألف. من نصف مليون إلى مليون، من مليون إلى أربعة وأكثر.
كثافة السكان	المدينة، الضواحي، المناطق الزراعية.
الطقس	دافئ، بارد.
حسب التوزيع الديموغرافي	
العمر (سنة)	أقل من 6 سنوات، من 6-11 سنة، من 12-19 سنة، من 20-34سنة، من 35-49 سنة، من 50 –64سنة، وأكثر.
الجنس	ذكر، أنثى.
حجم العائلة (شخص)	من 1-2، من 3-4 أشخاص ومن 5 إلى أكثر.
مراحل دورة حياة العائلة	شباب، وحيدون، عائلة شابة دون أولاد عائلة شابة مع طفل صغير عمره أقل من 6 سنوات، عائلة شابة مع طفل لا يقل عمره عن ست سنوات وأكثر، أشخاص كبار في السن مع أطفال، عائلة كبيرة في السن من دون أطفال لا يقل عمرهم عن 18 سنة، وحيدون، وآخرون.
مستوى الدخل (ألف دولار)	أقل من 10، من 10-15، من 15-20، 20-30، 30-50، 50-75 وأعلى.
نوع الوظيفة	أشخاص من أصحاب العمل الذهني وخبراء تقنيون، موظفون حكوميون وأصحاب الأملاك، تجار، حرفيون، مهنيون، مديرو أعمال، عمال مؤهلون، مزارعون، متقاعدون، طلاب، ربات منزل، عاطلون عن العمل.
التعليم	ابتدائي أو أقل، عالي غير مكتمل، عالي، متوسط غير مكتمل، متوسط.
الديانة	كاثوليك، بروتستانت وغيرهم.
العرق	أبيض، زنجي، سكان الشرق.
القومية	أمريكان، إنكليز، فرنسيون، ألمان، سكاندينافيون، إيطاليون، أمريكا اللاتينية، سكان الشرق الأوسط، يابانيون.
حسب التوزيع السوسيولوجي	
الطبقة العامة	شرائح فقيرة من الطبقة الدنيا، شرائح ميسورة من الطبقة الدنيا، طبقة عاملة، طبقة متوسطة، شرائح ميسورة من الطبقة المتوسطة، شرائح دنيا من الطبقة العليا، شرائح ميسورة من الطبقة العليا.

المتغيرة	التقسيم التقليدي
نمط الحياة	تقليدي، محب للحياة، مناضل.
نوع الشخصية	طبيعة متفائلة مندفعة، متوقدة، طبيعة مسيطرة، طبيعة محبة للخير.
حسب السلوك	
أسلوب اقتناء السلع	بانتظام، في حالات خاصة
أملاك غير معروفة	مستوى الجودة، مستوى الخدمة، التوفير.
وضع المستخدم	غير مستفيد، مستخدم سابق، مستخدم قادر، مستخدم مبتدئ، مستخدم منتظم.
شدة الاستهلاك	من النادر، غالباً، دائماً.
مستوى التعلّق بالسلعة	غير موجود، متوسط، عالي، مطلق، لا يعلم أبداً عنها، يعلم عنها، مهتم، راغب، ينوي شراءها.
العلاقة تجاه السلعة	حذر، إيجابي، غير مهتم، سلبي، عدواني.

الحاجة إلى التعبير عن الذات هي من أهم ملامح مشتري السيارات في جميع المناطق الجغرافية، وعند هذا الحد تنتهي عملية التشابه بين سكان هذه المناطق. فالمجموعة الغربية من مشتري السيارات تتوقع الجودة من السيارة، وأن تكون عملية أيضاً، بينما المجموعة الجنوبية ترغب في توظيف أموالها بشكل يجلب لها الفائدة، وأما المجموعة الشمالية الغربية فهي تنظر إلى السيارة من وجهة نظر شخصية جداً. إن الاختلافات التي ذكرناها سابقاً تؤثر على اختيار السيارة من قبل ممثلي هذه المجموعة أو تلك، كما تؤثر على كيفية تجهيز هذه السيارة. وعلى الرغم من أن الأمم المتقدمة تهتم بحالة البيئة، فإنها تعبر عن هذا الأمر بشكل مختلف، ففي إيطاليا وفرنسا وبريطانيا لا ينظر السائقون إلى سياراتهم على أنها مصدر للتلوث، بينما في ألمانيا تزداد بسرعة متطلبات توفر مقاييس سلامة البيئة ويعتبرون ذلك ضرورياً جداً.

مجموعة Pergasa الاستثمارية السويدية الكبرى تركز اهتماماتها وأعمالها في الأجزاء الفرنكوفونية من أوروبا، وهي تمتلك عشرة شركات "هولدينغ" أساسية، بما فيها: "فرنش بارِيباس، سويس أوريور وبلجيوم

بيتروفينا، وكل هذه الشركات وغيرها موجودة في فرنسا وفي الأجزاء الفرنكوفونية من بلجيكا وسويسرا. ويؤكد "أميري لانجوا ميرين" المدير العام للمجموعة أن المجموعة كانت تريد زيادة عدد "الهولدينغ" الأساسية إلى أكثر من عشرة. ولم تكن تريد توسيع أعمالها في بريطانيا أو الولايات المتحدة، بل أرادت توسيعها بالقرب من مكان تواجدها، "نحاول أن نفهم ألمانيا وسويسرا الناطقة بالألمانية، كما قال ذلك المدير العام، لكن يلزمنا من أجل هذا أن نبدأ من الصفر"(9).

إن الاختلافات المناخية تؤدي إلى اختلافات في نمط الحياة وفي عادات وتقاليد الغداء، ففي الدول ذات الطقس الحار تجري الحياة الاجتماعية في الشراع ولذا يكون الأثاث أقل أهمية مما هو عليه الحال في الدول الشمالية، وإن إهمال الاختلافات في مقاييس المطبخ قد يؤدي إلى الوقوع في أخطاء عديدة، وقد بدأت شركة فيليبس جني الأرباح في السوق اليابانية بعد أن قامت بإنتاج أواني لطهو القهوة تناسب اليابانيين فقط. وامتنعت شركة "كوكا كولا" في إسبانيا عن إنتاج عبواتها ذات الليترين بعد أن وجدت أنها لا تتناسب مع أحجام البرادات المحلية(10).

تقوم العديد من الشركات اليوم بوضع خطط تسويقية إقليمية (محلية) وتطبقها في إطار الحدود الوطنية، وهي تحصر إنتاجها وجهودها في إطار الدعاية والترويج والتنشيط بحيث يصبح مطابقاً لاحتياجات مناطق ومدن وضواحي مختلفة بينما تحاول شركات أخرى العثور على "أراضٍ بور لزراعتها". فقد بسطت شركة IKEA نشاطها بشكل واسع في كل أرجاء العالم بفضل محلاتها التجارية ذات اللونين الكحلي والأصفر والميل إلى ممارسة التجارة خارج المدن الكبرى. وكان أسلوب شركة IKEA هذا جزءاً من حركة التجارة العامة في الثمانينات التي تميزت بنقل المراكز التجارية خارج حدود المدن. وقد جذبت محلاتها الزبائن، حتى أنهم كانوا يأتون من أماكن بعيدة جداً لذا كان كافياً مجموعة من المحلات التجارية لخدمة عدد كبير من الدول. وقد غيرت IKEA من إستراتيجيتها بعد أن قامت في بداية التسعينيات باقتناء شبكة محلات الأثاث Habitat العائدة لشركة Store House. وقد أمَّن أصحاب المحلات التجارية الصغيرة فرصة للشركة للانتقال إلى قطاعات تجارية جديدة تختص بالبيع بالمفرق والتي تخدم

الزبائن كما تخدم شبكة Habitat المدن الصغيرة، وباتخاذها لمثل هذه القفزة النوعية في سياستها التسويقية، لا تهمل IKEA النزعة الأوروبية لتطوير الشوارع التجارية في مراكز المدن، ويقاوم السياسيون الأوروبيون تطور البنى التحتية التجارية خارج المدن نظراً للكساد التي تعاني منه المدن الأمريكية تجارياً(11).

التجزئة حسب المبدأ الديموغرافي

يكمن معنى التجزئة حسب المبدأ الديموغرافي في تجزئة السوق إلى مجموعات استهلاكية على أساس التطورات الديموغرافية، كالعمر والجنس وحجم العائلة ومراحل دورة الحياة للعائلة ومستوى الدخل ونوع العمل والتعليم والاعتقاد الديني والعرق والقومية. ويطبق المبدأ الديموغرافي أكثر من غيره من المبادئ لتجزئة الأسواق الاستهلاكية. وتعود أحد أسباب ذلك إلى أن الاحتياجات الاستهلاكية والمتطلبات وقوة الطلبات تكون متصلة بقوة مع التطورات الديموغرافية. ويكمن السبب الآخر في أن التطورات الديموغرافية يمكن قياسها في أغلب الأحيان بشكل مبسط أكثر من تطورات الأنواع الأخرى. وحتى إذا تمت تجزئة السوق منذ البداية حسب مبدأ آخر، وليكن على سبيل المثال حسب نوع الشخصية أو السلوك، فإنه لابد من توضيح الصفات الديموغرافية للقطاعات، لتقييم حجم السوق المنشودة بشكل صحيح ومن ثم الاستيلاء عليها بفاعلية أكثر.

العمر – تتغير احتياجات ومتطلبات المستهلكين حسب أعمارهم. وتطبق بعض الشركات تجزئة السوق حسب العمر وحسب مراحل الدورة الحياتية، بطرحها سلع متنوعة وباتباعها طرق تسويقية متعددة موجهة لجماعات المستهلكين من أعمار مختلفة، ويمرون في مراحل متنوعة لدورات حياتهم. فعلى سبيل المثال، تعرض فيتامينات Life Stage

التجزئة حسب المبدأ الديموغرافي Demographic Marketing: **تقسيم السوق إلى مجموعات استهلاكية حسب الدلالات الديموغرافية التالية: العمر والجنس وحجم العائلة ومراحل دورات الحياة للعائلة ومستوى الدخل ونوع العمل والتعليم والاعتقاد الديني والعرق والقومية.**

التجزئة على أساس العمر Age Segmentation: **تقسيم السوق إلى مجموعات مختلفة حسب أعمار المستهلكين.**

في أربعة خيارات، وكل واحد منها تم إعداده لتلبية مواصفات خاصة للمستهلكين الذين ينتمون إلى قطاعات عمرية محددة: فيتامينات "المضغ" Children's Formula – للأطفال من الأعمار ما بين 4-12 سنة. Teen's Formula – للمراهقين، وخياران آخران للكبار (Men's Formula للرجال و Women's Formula للنساء). وأنتجت شركة Johnson & Johnson شامبو خاص يدعى Affinity Shampoo للنساء من الأعمار ما فوق الأربعين، ويحتوي على عناصر خاصة تؤثر بصورة مفيدة على جذور الشعر. وتتبع ماكدونالدز طرق متنوعة لجذب الأطفال والمراهقين والكبار والمعمرين. وتشمل دعاياتها الموجهة للمراهقين العديد من الأمور كالموسيقى الراقصة والمواضيع الديناميكية، وأما الدعاية الموجهة للكبار في العمر فتكون هادئة وشاعرية أكثر.

التجزئة على أساس مراحل دورة الحياة Life Cycle Segmentation: **إعداد عروض السلع أو الطرق التسويقية التي تنطلق من الاعتراف بحقيقة أنه مع انتقال المستهلكين من مرحلة دورة الحياة إلى مرحلة أخرى، تتعرض احتياجاتهم ومتطلباتهم إلى التغيير أيضاً.**

التجزئة حسب الجنس Gender Segmentation: **تقسيم السوق إلى مجموعات مختلفة من المستهلكين حسب الجنس.**

مراحل الدورة الحياتية – إن أخذ مراحل دورة الحياة بعين الاعتبار مهم جداً للأسواق المرتبطة بتقديم الخدمات. ففي سوق تنظيم أوقات الراحة والعطل تخصص شركة Club 18-30 خدماتها للعائلات التي لا تعيل نفسها من الشباب والتي تحتاج إلى أربعة عناصر من S (الحرف الأول من كل عنصر – المترجم)، وهي "الشمس – Sun، الرمل – Sand، البحر – Sea، الجنس Sex). وهذا القطاع "الصاخب" يتناسب بصورة سيئة مع العائلات المستجمة التي تحاول شركة Club Mediterranean أن تلبي رغباتهم. وإن تنظيم أوقات الفراغ لدى الأطفال والعناية اليومية بهم يعتبر جزء أساسي وهام من برنامج هذه الشركة. وتهتم شركة Sega Holidays بتنظيم أوقات ورفاهية الأشخاص الكبار في العمر. إضافة إلى أن أسعارها منخفضة بفضل تنظيمها للرحلات في الأوقات الفاصلة ما بين المواسم السياحية. وتؤمن Saga الضمانات للكبار في العمر، كما تعد لهم برامج إذاعية خاصة، وإذا أخذنا بعين الاعتبار عملية التقدم في العمر لسكان أوروبا وغيرها من الدول المتطورة بشكل عام، فإن أعمال Saga ستنحدر إلى أدنى مستوى بالتأكيد(13).

كانت شركة Barratis الأولى في سوق بناء المساكن في بريطانيا. إذ تمكنت من التعرف على قطاعين مرتبطين بمراحل الدورة الحياتية. وعرضت على العائلات من الشباب الراغبين في اقتناء مسكن خاص بهم، شقق سكنية من طراز Solo. وكانت هذه الشقق مجهزة بكل ما هو ضروري بصورة تامة وكانت قيمة هذه التجهيزات تدخل ضمن القيمة الحقيقية للشقة، لكن كل هذه التجهيزات الإضافية لم تجذب المستهلكين من السوق المستهدفة الأخرى لـ Barratis أي الكبار في السن، حيث تم إهمال رغباتهم.

يمكننا مراقبة حدود التجزئة حسب مبدأ العمر من خلال نموذج معدات الأطفال وألعابهم التي تنتجها شركة LEGO، فبالنسبة للأطفال الحديثي الولادة أي الخُدَّج – من العمر صفر وحتى ثلاثة أشهر هناك "الخشخيشة Puplu"، وللأطفال من العمر 3 وحتى 18 شهراً هناك ألعاب تخفز الأطفال على اللعب من خلال تركيب نهاياتها وهي تتألف من قطعتين أو ثلاث قطع. وهي جميعها لها ذات التصاميم التي يمكن فيما بعد تركيبها مع غيرها من القطع التي يزيد عددها عن الثلاث قطع. بعد ذلك هناك قطع الألعاب Duplo للأطفال من سنتين وحتى الخامسة وقطع Duplo تتشابه مع قطع Lego، لكنها أكبر مرتين منها. وسلسلة قطع Duplo تبدأ من القطع الأكثر بساطة وسهولة وتنتهي بالأكثر تعقيداً وصعوبة، وقطع أو مجموعة قطع "القطار" أو "حديقة الحيوان" تتيح للأطفال تنمية مواهبهم وخبراتهم في هذه الألعاب، وحتى الثالثة من العمر تتشكل لدى الأطفال خبرات وقدرات تمكنهم من الانتقال إلى المجموعة الأساسية من Lego (Lego Basic) وهي مخصصة للأطفال من العمر 3 سنوات وحتى الثانية عشر. ويكون الانتقال سهلاً بمساعدة القطع الصغيرة من Lego التي تتناسب مع قطع Duplo.

إن التجزئة على أساس العمر تبقى فاعلة إلى أن يبلغ الأطفال الخامسة من العمر، وبعد ذلك تشتري الفتيات شيئاً فشيئاً مجموعات Lego، وأما اهتمامات الفتيان فتصبح متنوعة أكثر. عندئذ تظهر مجموعات Lego الجديدة: Pirats (القراصنة)، من (العمار 6 وحتى 12 سنة) وspace Police (الشرطة الفضائية، للأطفال من 6 وحتى 12) وrailways (سكة الحديد، للأطفال من 6

وحتـى 12 سـنة)، و Technic (التقنيـة، للأطفـال مـن 7 وحتـى 12 سـنة) و Model Team (نمـوذج الفريـق، للأطفـال مـن 9 وحتـى 12 سـنة). وغيرهـا وللتغلـب عـلى تـدني مسـتوى اهـتمام الفتيـات قامـت Lego بإنتـاج مجموعـة Fabuland (الـبلاد السـحرية)، وكـذلك السـلعة المترافقـة مـع الكتـب وأشرطـة الفيديو Ladybird وقد تعرضت هذه السلعة للكسـاد، وقـد بـذلت Lego كـل جهودهـا لجـذب الفتيـات لشراء مجموعـات ألعابهـا فأنتجـت مـثلاً مجموعـة Fanto الملونة.

وأما سلع Lego للقرن الجديد فهي Mind Storm (الاقتحـام الـدماغي) - قطع Lego الذكية - وظهرت هذه السلع نتيجـة مشروع دام أكـثر مـن عشر سـنوات بقيمـة 100 مليـون كـرون دانمـاركي والـذي كـان بالتعـاون مـع معهـد ماساتشوستس التقني، وتم تصميم قطع هذه المجموعة من الألعـاب بمسـاعدة الكمبيـوتر مـن نـوع Pentium. وكـما أشـار رئـيس شركـة Lego "تورمـود أسكيلدسن" حيث قـال: "يمكـن اسـتخدام هـذه المجموعـة لتصـميم كـل أنـواع النماذج". وتأمل شركة Lego من خـلال مجموعـة Mind Storm إحيـاء تجـارة الألعاب وجذب الأطفال من ألعـاب الكمبيـوتر. كـما تعتقـد الشركـة أن القطـع "الذكية" لن تجذب الفتيان فقط، بل الفتيات أيضاً(12).

الجنس - إن التجزئة حسب الجنس من العادات القديمة جداً في تجارة الألبسـة ومواد التجميل والمجـلات. وفي الآونـة الأخـيرة أصـبحت الشركـات العاملـة في مجـالات أخرى تهتم كثيراً في هذا النوع من التجزئة. فعلى سـبيل المثـال، كـان كـل مـن الرجـال والنساء يستخدمون نوعاً واحداً من مزيل العرق، وأما اليوم ينتج العديد مـن المنتجـين أنواعاً كثيرة من مزيل العرق مخصصة للنساء أو للرجال فقط. وكانت شركة P&G هي الأولى التي عرضت في السوق مزيل العـرق Secret. الـذي تـم إعـداده بأخـذ الكيميـاء العضوية للجنس اللطيف بعين الاعتبار. وكان على هـذا المنـتج الجديـد أن يؤكـد عـلى أنوثة النساء لذا تم تجهيز عبوة ولون خاصين إضافة إلى الدعاية المناسـبة. وتـم القيـام بهذا لأن اسم شركـة Gillette عـلى سـبيل المثـال سرعـان مـا يشـير إلى عمليـة الحلاقـة وبالتالي فإن منتجات Gillette من مزيل العرق موجهة بالطبع للرجال.

كما أن فرع صناعة السيارات قد بدأ تطبيق تجزئة السوق حسب العرق بشكل واسع. فالمستهلكون من النساء يعتبرون جزءاً متنامياً من سوق السيارات. ويشير أحد المحللين الاقتصاديين إلى أن "عملية البيع للنساء لا يجب أن تختلف عن عملية البيع للرجال، إلا أن هناك بعض التفاصيل التي يمكن أن تخلق هذا الاختلاف"(14). فلدى النساء تركيبة للجسم مختلفة، والجزء الأعلى من الجسم أقل قوة، وهن يعتنين كثيراً بالأمن والسلامة. ولحل هذه المسائل يعيد منتجو السيارات تجهيز أغطيتها وصناديقها كي تفتح بسهولة أكثر، ويجعلون من مقاعد السيارات سهلة التحكم، وأحزمة الأمان بحيث تصبح مناسبة للنساء أكثر. كما زاد المصنعون من مقاييس السلامة، مقترحين في المقام الأول مواصفات عديدة مثل وضع بالونات الهواء على مقود السيارة التي تنفتح تلقائياً لدى حدوث شيء ما، كما توضع أجهزة تحكم عن بعد لإقفال وفتح الأبواب. وفي بعض الأحيان يتوجه المصنعون مباشرة إلى النساء في دعاياتهم. والحق يقال: إن أغلب الدعايات التلفزيونية عن السيارات الصغيرة موجهة إلى النساء بشكل خاص. وقد بدأت الأمر شركة "فولكسفاغن": امرأة ترتدي ملابس فاخرة تخرج غاضبة من منزلها، وترمي في طريقها خاتم الزواج إلى الشارع. تنزع عنها معطف الفرو الثمين وترميه أرضاً، ولكن بعد تردد قصير تقرر الاحتفاظ بمفاتيح سيارة الفولكسفاغن غولف. وتنفق فولكسفاغن اليوم حوالي 30% من ميزانيتها للدعاية المخصصة للنساء، التي تعرضها على شاشات التلفاز.

إن مجلات "كوسمو بوليتان" و"فوغ" وغيرها تحتل مواقع كبيرة في الدعاية المخصصة للمستهلكين من النساء. بينما تهمل بعض الشركات الاتصالات المباشرة مع النساء مخافة أن يسبب هذا لهن بعض الإهانة حسب رأيهم. وفي بعض الأحيان، يتم تقييم مثل هذه الاتصالات على أنها علاقات متسامحة أو متساهلة، تهين كرامة النساء. وتحاول بعض الشركات كـ "تويوتا" وGM الحفاظ أو مراعاة الميزان في التوجه إلى الرجال أو النساء في دعاياتها، دون القيام بأي تفرقة في الجنس. وتتغير أحياناً طريقة نشر الدعاية أو الإعلان لكن الفكرة تبقى على حالها. في أحد أعداد مجلة "فوغ" نجد جنباً إلى جنب مع الإعلان عن العطور النسائية والألبسة العصرية صفحات إعلانية لسيارات BMW850Csi و AudiS2 و Toyota MR2 وغيرها،

والتي لا توجد فيها صور للأشخاص. أما دعاية سيارة Metro Manhattan لشركة Rover فهي تفرق ما بين الرجال والنساء: "للمرأة التي لديها كل شيء". وكم هي ممتعة دعاية سيارة Maverick 4X4 لشركة Ford: فهي تتألف من لوحتين، في الأولى هناك رجل يقود سيارة، وأما في الأخرى فهناك امرأة تجلس بالقرب منه.

التجزئة حسب مستوى الدخل Income Segmentation: تقسيم السوق إلى مجموعات من المستهلكين يختلفون من حيث مستوى الدخل.

مستوى الدخل - تطبق عملية تجزئة السوق حسب مستوى الدخل في تسويق السلع والخدمات، كما في تجارة السيارات والزوارق السريعة والثياب ومواد التجميل والرحلات، وتحاول الشركات عادة جذب مستهلكي السلع الباهظة الثمن والخدمات الراقية. وتشير العديد من السلع التجارية لماركة مجموعة LVMII التجارية الفرنسية إلى المستهلكين من ذوي الطبقة الغنية، ومثال ذلك حقائب Luis Vuitton الغالية الثمن، وشمبانيا Moet Chandon وكونياك Hennessy. وإن علاقات هذه المجموعة مع شركة Guinness البريطانية، مالكة ماركة البراندي "جوني ووكر رد ليبل" و"جوني ووكر بلاك ليبل"، وعلى وجه الخصوص ماركة Guinness، تشير إلى أن المجموعة تهتم بخمس من أشهر عشر ماركات عالمية. وليس غريباً أن مجموعة LVMII سرعان ما استطاعت أن تثبت تفوقها وتحافظ على مواقعها أثناء الكساد الاقتصادي. وعدد الماركات التجارية التي تتاجر بها الشركة يزداد دائماً. وهي تبحث عن فرص جديدة لاقتناء كل الماركات التجارية "الباهظة الثمن" الجديدة. وإضافة إلى نشاطها في مجال "الموضة العالية المستوى" اقتنت LVMII شركة Parfums Christian Dior، كما حصلت على حق مراقبة منزل العطور التجاري الفرنسي Guerain، وتحاول الحصول على شركة Van Clef & Aprels، والتي يقع مقرها في باريس(15).

إلا أن نجاح الشركة لا يرتبط دائماً في تركيزها على ذلك القطاع من السوق الموجه نحو المستهلكين من ذوي الدخل المرتفع. في السابق كان الأشخاص المقتدرون هم الذين يقومون بالرحلات الخارجية إلى جميع أنحاء العالم، أما الآن فنرى أن سوق هذه الرحلات قد تحولت إلى صناعة سياحية شعبية. وفي هذا المجال

تسعى شركة P&G القيام بالأمر ذاته لاسيما في مجال الرحلات البحرية، إذ أصبحت رحلات بحرية شعبية وليس مقتصرة على المقتدرين والأغنياء فقط، وتأمل الشركة من خلال استخدام باخرتها الجديدة التي تم بناؤها في ألمانيا والتي تدعى "Oriana"، بتخفيض الأسعار على الرحلات البحرية. ففي عام 1995 على سبيل المثال، كانت كلفة الرحلة البحرية في البحر الأبيض المتوسط والتي امتدت لـ 12 يوماً على باخرة أخرى تملكها شركة P&O وتدعى Canberra، كانت كلفتها بحدود 2877 جنيه استرليني لشخصين كبيرين في العمر مع طفلين، وهذه الكلفة أقل بـ 640 جنيه من عام 1994. كما أن شركة الطيران Airtour الناشطة في السوق العامة للرحلات، قد دخلت الآن إلى السوق العامة للرحلات البحرية. وسوف تقوم بتنظيم رحلات بحرية في البحر الأبيض المتوسط وجزر الكناري على باخرة كانت قد اشترتها من شركة Closter Gruise النرويجية. وقد رحب مدير التسويق في شركة P&O دخول شركة الطيران Airtours إلى السوق إذ قال: "الشيء الجيد في شركة Airtours هو علاقتها وتوجهها نحو المجموعات الشابة وغير الغنية من المستهلكين، والتي تشغل حصة قليلة من السوق. وهي تعوّد الناس على القيام بالرحلات البحرية". كما وعد المدير التنفيذي لشركة Airtours بلهجة لا تخلو من الثقة بالنفس أنه "سيقوم بثورة في السوق... ولن تروا شيئاً مشابهاً من قبل على الإطلاق"(16).

إن تجار المفرق ذوي النفوذ والشهرة، ومن خلال مراقبتهم المستمرة لتطور مجال عملهم، يفتحون محلاتهم التجارية التي تتضمن مزايا إضافية تلبي جميع الأذواق، ولا يعارضون دخول الآخرين الجدد إلى سوقهم حتى وإن كانوا يتوجهون إلى القطاعات الأقل ثراءً في السوق. وفي سوق البقالة البريطانية قامت شركة Kwik Save بالأمر ذاته، إذ أقامت شبكة أساسية للمحلات غير الثمينة التي تبيع المواد من أي نوع كان وبأسعار منخفضة. وإن إحداث مواقع للبقالين البريطانيين الآخرين في القطاعات الأكثر ثراءً في السوق، قد أتاح لشركة Aldi الألمانية الدخول إلى السوق أيضاً رغم أن أسعار موادها كانت رخيصة جداً.

التجزئة حسب المبدأ الجيوديموغرافي

الجيو ديموغرافيا Geodemographics: علم يدرس العلاقات المتبادلة ما بين الموقع الجغرافي والخصائص الديموغرافية للسكان.

بات أسلوب التجزئة حسب المواصفات الجيو ديموغرافية يستخدم بشكل واسع في الآونة الأخيرة. وقد تم إيجاد هذا الأسلوب لأول مرة من قبل "مجموعة أبحاث السوق (CACI - Market Analysis Group) وأطلق عليه اسم ACORN (A – تعني Classification of Residential Neighborhoods – تصنيف المناطق الآهلة بالسكان) ويتبع هذا الأسلوب 40 صفة جغرافية وديموغرافية مختلفة، ابتداءً من المعلومات الإحصائية، وانتهاءً بمواصفات مناطق إقامة جماعات مختلفة من السكان. وتلقي المداخلة 1/2 الضوء على اتباع أسلوب ACORN.

المداخلة 1/2

نظام تصنيف المناطق الآهلة بالسكان ACORN وغيرها من أنظمة التصنيف المشابهة

تم إعداد نظام تصنيف المناطق الآهلة بالسكان ACORN من قبل "مجموعة بحث السوق (CACI) وكان بمثابة تحدٍ مباشرٍ لنظام التصنيف الاجتماعي – الاقتصادي(1). ويقوم النظام على المعلومات الإحصائية للسكان ويقسّم المناطق الآهلة إلى 54 نوعاً و17 مجموعة وستة تصنيفات أساسية. وقد تم فرز هذه المناطق إلى مجموعات بواسطة الإجابة عن الأسئلة الضرورية في الاستمارة المستخدمة أثناء إجراء إحصاء للسكان. والمناطق ذات المواصفات المتشابهة تم وضعها في مجموعة واحدة. (يلقي الجدول التالي الضوء على كيفية تقسيم الأصناف الجيوديموغرافية الأساسية إلى مجموعات وأنواع صغيرة).

الجدول: تصنيف المناطق الآهلة بالسكان ACORN

الفئات الجيوديموغرافية حسب أسلوب ACORN (في بريطانيا).

الفئة	التسمية	%
A	المزدهرة	19.8
B	المزدهرة	11.6
C	المتصاعدة	7.5
D	المستقرة	24.1
E	الطامحة إلى النهوض	13.7
F	المكافحة من أجل النهوض	22.8

المجموعات الجيوديموغرافية من الفئة A حسب أسلوب ACORN (في بريطانيا).

المجموعة	التسمية	%
1	الأشخاص الميسورون والمتفوقون، مناطق الضواحي	15.1
2	الأشخاص الأغنياء من الكبار في السن، الشرائح (الطبقات) الزراعية	2.3
3	المتقاعدون الميسورون، مناطق المدينة حيث يعيش المتقاعدون غالباً	2.3

الأنواع الجيوديموغرافية في المجموعة 1 من الفئة A حسب أسلوب ACORN (في بريطانيا).

النوع	التسمية	%
1-1	الضواحي الميسورة، المنازل المنعزلة الكبيرة	2.6
1-2	الضواحي وسكانها الميسورون العاملون في المدن	3.2
1-3	المناطق الغنية المتطورة وأصحاب البيوت	2.7
1-4	الضواحي الغنية، العائلات الكبيرة في العمر	3.7
1-5	الضواحي المتطورة والمجهّزة بشكل جيد	3.0

المصدر: CACI Market Analysis Group.

بداية، طُبِّق أسلوب ACORN من قبل السلطات المحلية لفرز تلك المناطق داخل المدن التي أصابها الركود (ظهرت هذه الفكرة نتيجة للبحوث

السوسيولوجية التي أجريت لصالح السلطات المحلية). لكن سرعان ما تم اكتشاف أن هذا النظام يمتلك ملحقاً تسويقياً مباشراً، لا سيما أثناء استخدام قاعدة البيانات التي تتيح الاتصال مع كل ACORN على هيئة شيفرة بريدية. وبهذا الشكل، يعتبر هذا الأسلوب مناسب تماماً للتسويق المباشر على أساس الحجوزات بالبريد.

إن إدخال قاعدة بيانات ACORN الجيوديموغرافية المقترحة من قبل مجموعة CACI كان بمثابة إحدى الخطوات الكبرى إلى الأمام في مجال تطوير الوسائل الآلاتية لتجزئة السوق وتحديد القطاعات المستهدفة، وعلى الرغم من أن النتائج كانت تحمل طابعاً تقريباً، إلا أن ميزات مثل هذه الخدمة المعلوماتية – التحليلية تكمن في الأبحاث التي أجرتها CACI. فهي تتيح ربط المجموعة المقيمة في منطقة ما، مع صفاتها الديموغرافية وسلوكها الشرائي، مما يوفر إمكانية تطبيق التسويق الشامل الهادف إلى خدمة العائلات بأنماط حياتها المناسبة. وبهذا، فإن النظام يساعد على إقامة علاقة مباشرة بين قطاعات السوق والمؤشرات الإحصائية المتوسطة والخدمة على المستوى الفردي، في الوقت الذي قدم فيه المحللون الأوائل وسائل غير مباشرة لإقامة العلاقات مع القطاعات التي قاموا بفرزها على أساس الصفات الفردية الشخصية أو الديموغرافية.

وكما في حالة الطرق البدائية الأخرى (الطرق القائمة على تصنيف سابق بكمية قليلة من الأنواع) فإن معوقات الطريقة التي اقترحتها CACI تكمن في أن السلوك الشرائي في منطقة آهلة بالسكان يمكن أن يكون متنوعاً بشكل ملحوظ، من جهة، ومن جهة أخرى، إن العادات الشرائية لسكان مناطق متنوعة تكون في أغلب الأحيان، وعلى العكس تماماً، متشابهة جداً فيما بينها ولاسيما بالنسبة إلى العديد من أنواع السلع والخدمات، ويورد خبير التسويق "إنغلي"(2) المثال التالي: كانت خمسة دوائر (كل دائرة ينظر إليها على أنها مجموعة تتألف من 150 عائلة) قد أعيد ترقيمها وتصنيفها حسب الأسلوب الجيوديموغرافي، اثنتان من هذه الدوائر الخمس تم تحديدها على أنها الأكثر أُفقاً وإمكانية، يعتقد أن سكانها زبائن محتملين للخدمة على أساس الحجوزات

بواسطة البريد. إلا أنه بعد دراسة الصفات الفردية لكل عائلة تبين أنه في كل مجموعة من المجموعات الخمس قد كان في الحقيقة 31، 14، 10، 10، 7 زبائن محتملين. وهذا تطابق تماماً مع الترقيم الذي تم الحصول عليه حسب الطريقة الجيوديموغرافية للدوائر السكانية، لكن، وكما اتضح، لم تكن كافية عملية تصنيف واحدة حسب مبدأ توزيع المناطق (حسب المبدأ الجيوديموغرافي) بالنسبة للتسويق الشامل. ومن بين 150 عائلة من المجموعة الأولى (حسب تصنيف هذه الدائرة تم فرز الأكثر إمكانية وأفقاً فقط). كانت هناك 31 عائلة فقط دخلت في عداد المستهلكين المستهدفين، وأما 119 الباقية فقد كانت تنتمي إلى ما يسمى "بالهدف الكاذب".

- التسويق الهادف باستخدام "كاتالوغ" شركة IKEA (3)

إن عملية التجزئة حسب المبدأ الجيوديموغرافي تسهّل للشركات اليوم من عملية اتخاذ القرارات. فالشركة السويسرية لتجارة المفرق والمختصة ببيع الأثاث المنزلي، وتدعى IKEA، كانت قد طبقت عملية التجزئة لتحليل ودراسة قاعدتها الاستهلاكية، وتعرض محلات الشركة خيارات كثيرة من الأثاث العصري والتقليدي. وأجهزة الإنارة والأغطية المتنوعة وبأسعار مقبولة. وإن التصوّر الذي اقترحته IKEA كان بمثابة الأكثر سهولة إضافة إلى أنه الأكثر فاعلية في العالم. وتبيع الشركة منتجاتها في المحلات الكبرى الواقعة خارج إطار المدن. زد على ذلك أنها لا تبيع الأثاث أو المفروشات جاهزة للاستخدام، بل كمجموعات متفرقة، من السهل تجميعها وتركيبها. وهذه وسيلة توفيرية اقتصادياً، والشركة تقوم وكأنها "تسلّم" المستهلك المفروشات بهذه الطريقة وبأسعار منخفضة أيضاً.

إن العنصر الأساسي والهام لنجاح IKEA يكمن في الكاتالوغ الذي تصدره سنوياً والذي يحتوي على خيارات واسعة من السلع ويبين التشكيلة التجارية الواسعة جداً التي تعرضها محلات الشركة. وإن توزيع الشركة للكاتالوجات، لاسيما في تلك المناطق والأمكنة التي تتواجد فيها محلاتها التجارية، يشير إلى استثماراتها الجدية التي توظفها لتنشيط الترويج. ويساعد

التحليل الجيوديموغرافي للمناطق المشمولة بكل محل تجاري، يساعد IKEA على صياغة الخطط الهامة لتوزيع الكاتالوجات في المناطق ذاتها، وتقييم فيما إذا كانت الحملة السابقة للشركة في التوزيع فعالة أم لا. ومن أجل هذا تقوم IKEA بتحليل المعطيات عن مستهلكيها. موضحة الجهة التي قدموا منها وكذلك مستوى نفقاتهم قبل وبعد استلامهم للكاتالوج. وإن مثل هذا التحليل يساعد IKEA في توقع معدل الدخل المحتمل على الاستثمار الموظف فيما يتعلق بتوزيع الكاتالوجات من قبل الشركة. وفي كل محل تجاري يتم تحليل حجم المبيعات وكثرة ترددها والمسافة التي يقطعها المستهلكون للوصول إلى مكان الشراء. وإن اقتران هذه المعلومات مع أنواع المناطق الآهلة بالسكان حسب تصنيف ACORN أتاح لـ AKEA فهماً أفضل للعلاقات المتبادلة ما بين كل هذه العناصر. وإضافة إلى تحديد القطاعات حسب دليل البريد الذي يؤمن توزيعاً فاعلاً للكاتالوجات، فإن هذه المعلومات يجب أن تساعد IKEA في إعداد مجموعتها التسويقية أثناء تحديد فرص وطرق تنشيط الترويج الأخرى.

- البحث عن المستهلكين المستهدفين لماركة Sottini (4)

تعتبر شركة Ideal Standard المنتج الأساسي لمعدات وتجهيزات غرف الحمام، وهي تعرض مجموعة واسعة من الأسعار والنماذج ابتداءً من الأسعار المقبولة للمشترين الذين يسارعون إلى شراء خدمات الشركة، وانتهاءً بالسلع ذات الجودة العالية من مجموعتها التي تعرضها للراغبين في اقتناء أفضل ما يمكن شراؤه. وقد طبقت الشركة الطريقة الجيوديموغرافية كي تفهم بشكل أفضل كيف يتقبل المستهلكون السلع من ماركة Sottini التي تنتمي إلى مجموعة السلع "الممتازة – لوكس". وأدركت الشركة أن سلعها يمتلكها مستهلكون مختلفون تماماً، وأرادت الحصول على معلومات تفصيلية أكثر حول أنواع هؤلاء المستهلكين كي يتم اختيار وتوجيه وكلائها بدقة أكثر في السوق، وكذلك لتقديم المساعدة والدعم للوكلاء المحليين أثناء القيام بترويج سلع Sottini.

تم بيع سلع Sottini من خلال شبكة المحلات التجارية المستقلة التي تبيع بالمفرق. وكانت الشركة تمتلك معلومات ضئيلة جداً عن مستهلكيها النهائيين، والتي تم جمعها من خلال ردود الفعل على الدعايات. واستطاعت

CACI جمع المعلومات الضرورية والتأكد منها بدقة. ومن أجل هـذا الأمـر تـم استخدام البيانات من تقرير Target Group Index - حول دراسـة الأشـخاص الذين ينفقـون أمـوالاً كثـيرة لتجهيـز غـرف الحـمام وتحسـين المرافـق المنزليـة. وقامت CACI بتحليل هذه البيانات معتمدة في ذلك على تصنيف المسـتهلكين حسب طريقة ACORN. وأتـاح التحليـل الـذي قامـت بـه الوصـول إلى نتـائج هامة جداً: إذ إن السلع من ماركة Sottini يمتلكهـا بشـكل خـاص المسـتهلكون الذين ينتمون إلى المجموعتين 1 و 3 - من المناطق الغنية، وكذلك القـاطنون في تلك المناطق التي يعـيش فيهـا المتقاعـدون المقتـدرون. ويجـب عـلى مسـتهلك منتجات Sottini التقليدي أن يتمتع بمستوى دخل مرتفع وأن يعيش في منطقة راقية جداً.

وساعدت هـذه المعلومـات في تحديـد المنـاطق ذات التركيـز العـالي مـن المستهلكين المستهدفين والمحتملين لمنتجـات Sottini، وبالنسـبة لـوكلاء الشركـة أتاحت لهم تلك المعلومات تحديد المناطق المحتملة لتقديم الخدمات فيها.

إن تطابق وظائف المستهلكين مع مناطق الاسـتيلاء بـيّن للـوكلاء الوجهـة الضرورية التي على الشركة أن تبذل جهودها فيها.

المرحلة الثانية مـن هـذا المشروع، حسـب رأي شركـة Ideal Standard، يجب أن تكون عمل الوكلاء الفـردي مـع المسـتهلكين. فكـل وكيـل يقـوم بفـرز المناطق الصغيرة الخاصة في منطقته على أساس دليل البريد، والتـي تكـون أكـثر فرصاً وأفقاً، حيث يكون فيها المستهلكون المحتملـون. ويسـتخدم الـوكلاء هـذه المعلومات للحملات التسويقية المباشرة، أو من أجل توزيـع الـنشرات الإعلانيـة، وهذا يفترض زيادة تعرّف المستهلكين المحتملين بسلع ماركة Sottini وإخبارهم عن إمكانيات وكلاء الشركة المحليين الذين يقومون بعملية البيع.

يؤكد "كيلفين بولـدوين" المـدير التجـاري في Ideal Standard قـائلاً إن: "التحليل ساعدنا في تقييم القدرة الاستهلاكية للمنتجات مـن ماركـة Sottini في بلادنا. ونحن نفكر الآن بكيفية الاستفادة من هذه المعلومـات في عمـل الـوكلاء

مع المستهلكين على المستوى الفردي. ويجب أن تساعدنا في تقديم الدعم لمنتجات Sotini، كاكتشاف المستهلكين الجدد على سبيل المثال، وحصر المناطق الجديدة لترويج السلع من ماركة Sottini".

والحق يقال إنه لابد من الإشارة إلى أنه مثلما أساليب التجزئة الأخرى الموجهة نحو المستهلكين متوسطي الدخل، فإن التجزئة حسب المبدأ الديوديموغرافي مناسبة أيضاً للسلع المرتبطة بشكل غير مباشر مع خواص سكان المناطق المحليين، حتى بالنسبة للحالة المذكورة أعلاه، أي فيما يتعلق بتطبيق التسويق المستهدف في المناطق التي فيها أعلى المؤشرات، فإن إمكانية الوصول إلى المستهلك ترتفع إلى ما بين 10% و20%.

المصادر:

1. ACORN User Guide (London: CACI Information Services 1993).
2. J. English, “Selecting and analyzing your customer market through efficient profile modeling and prospecting”, Institute of International Research conference on Customer Segmentation and Lifestyle Marketing, London, 11-12 December 1989.
3. Mark Mulcahey, “CACI’s Customer analysis helping IKEA define their markets”, Marketing Systems, 9,1,1994, p.11.
4. Julie Randall, “CACI working with Ideal Standard to identify their optimum dealer ship areas”, Marketing Systems, 9,1,1994, p.12.

تتطور طريقة التحليل الجيوديموغرافي بسرعة، وتطبق اليوم قواعد البيانات المشابهة في كل دول العالم المتطورة عملياً. وقواعد بيانات ACORN تم ضمها اليوم إلى أنظمة PIN (Pinpoint Identified Neighborhoods)، Super Profile، وMosaic، وإن اندماج نظامي المعلومات في هولندا، أي Reader’s Digest (الدانماركية) و Post Office، قد أدى إلى إقامة نظام Omnidata القائم على معلومات دليل الهاتف، وأما في السويد وكإمكانيات إضافية لنظام Post Office تستخدم قاعدة البيانات Postaid. وكلا هذان النظامان تمت إقامتهما اختيارياً، ويتقبلهما المستهلكون كأسلوب لتفادي عدم صحة

العنوان البريدي. إن إمكانيات وفرص قواعد البيانات الجيوديموغرافية الأساسية تزداد بإدماجها (ضمها) إلى قواعد البيانات التي تمتلك قوائم المستهلكين والمعلومات عنهم. وهذا يتيح مجاراة بعض التوجهات: فعلى سبيل المثال، خلال أربع سنوات فقط أكثر من 28% من الأشخاص الذين يعيشون "في المناطق الأقل خدمة وتجهيزاً" استفادوا من الخدمات الجماعية في تنظيم أوقات الفراغ والاستراحة(17). ومنذ ذلك الحين تقوم CCN Marketing بتوسيع هذه العملية، مشكلة نظامها المعلوماتي الخاص Euro Mosaic المستخدم في كل دول الاتحاد الأوروبي.(الجدول 2-1).

الجدول 1/2: مناطق إقامة العائلات الأوروبية (حسب بيانات CCN Euro Mosaic).

الفئة	التسمية	بلجيكا%	ألمانيا%	إيرلندا%	إيطاليا%	هولندا%	النروج%	إسبانيا%	السويد%	إنكلترا%
E01	ضواحي الصفوة	8	16	6	4	5	18	1	8	12
E02	المناطق الصغيرة المنتمية إلى قطاع الخدمات	22	20	29	12	14	7	17	18	16
E03	الشقق الفاخرة	9	7	2	5	8	8	7	3	5
E04	مركز المدينة ذو الدخل المنخفض	5	9	10	8	11	10	1	8	9
E05	الأبنية العامة متعددة الطوابق	-	3	-	8	11	4	1	7	5
E06	المناطق الصناعية الصغيرة	12	13	5	19	14	10	18	12	19
E07	العائلات الديناميكية	17	8	10	13	14	15	5	9	14
E08	العائلات من ذوي الدخل المنخفض	9	4	12	8	6	7	7	7	8
E09	المناطق الزراعية الاقتصادية	14	14	21	17	13	17	23	19	6
E10	مناطق راحة الخريجين مناطق المتقاعدين	4	6	4	5	4	3	19	9	6

التجزئة السوسيولوجية

تفرز التجزئة السوسيولوجية المستهلكين إلى مجموعات مختلفة من حيث الانتماء إلى الطبقة الاجتماعية ونمط الحياة أو الصفات الشخصية. والأشخاص الذين ينتمون إلى هذه المجموعة السوسيولوجية أو تلك، يمكنهم أن يتمتعوا بصفات سوسيولوجية مختلفة تماماً.

التجزئة السوسيولوجية Psyhographic Segmentation:

تقسيم السوق إلى مجموعات مختلفة من حيث الانتماء إلى طبقة اجتماعية ما، ومن حيث نمط الحياة والصفات الشخصية.

الطبقة الاجتماعية: تحدثنا في الفصول السابقة عن الطبقات الاجتماعية وأشرنا إلى أن الانتماء إلى هذه الطبقة أو تلك يؤثر بقوة على اختيار السيارة والألبسة والمفروشات وتنظيم أوقات الفراغ وعادات القراءة، وكذلك على اختيار المحلات التجارية، حيث يمكن اقتناء أي شيء.

تنتج العديد من الشركات السلع والخدمات الموجهة للاستخدام من قبل طبقات اجتماعية معينة، انطلاقاً من مواصفات السلع والخدمات التي تجذب هذه الطبقات، ففي بريطانيا مثلاً، تقدم أمكنة التشويق والتسلية التابعة لشركة Butlin تسالي متنوعة لعائلات الطبقة العاملة. وتؤخذ بعين الاعتبار مصالح واهتمامات كل أفراد العائلة، لكن العروض المتنوعة والألعاب كلعبة "بينغو" تحظى بشهرة واسعة جداً، كما غيرها من آلات اللعب و9 أمكنة للرقص. ومدن الملاهي هذه تكون مكتظة جداً بالناس، وأغلب الألعاب والتسالي فيها تعمل حسب طريقة "اخدم نفسك".

نمط الحياة: كما أشرنا سابقاً، يتعلق اهتمام الناس بهذه السلع أو تلك حسب نمط حياتهم، ومن جهة أخرى، فإن السلع التي يقتنيها الأشخاص تعكس نمط حياتهم. وغالباً ما يلجأ المسوّقون إلى تجزئة أسواقهم حسب نمط حياة المستهلكين. فشركة General Foods على سبيل المثال، طبقت أسلوب تحليل نمط حياة المستهلكين كي تحدث من جديد مواقع لمنتجاتها من ماركة Sanka (وهي أداة لطهي القهوة). ولسنوات طويلة، ميزت صورة قهوة Sanka قطاع هذه السلعة والتي كان يتقبلها بشكل خاص الأشخاص الكبار في العمر والشباب. ولتصحيح هذه الحالة بدأت General Foods حملة إعلانية قدمت قهوة Sanka كمشروب مثالي مناسب لنمط حياة نشيط وصحي. وكان هدف الحملة جذب المستهلكين من كافة الأعمار، مستخدمة من أجل هذا الدعوة التقليدية الموجهة إلى الأشخاص الذين يطمحون تحقيق النجاح في حياتهم. "Sanka تتيح لكم دائماً أن تصبحوا في حالة رائعة". وفي أساس عملية تجزئة السوق حسب نمط الحياة هناك دائماً إما أساليب معروفة جيداً، تم تطبيقها منذ زمن

من قبل وكالات الدعاية والإعلان، وإما أسلوب "الضبط" للمستهلك، الذي تطبقه الشركات التي تقدم الخدمات على المستوى الفردي. وتحاول العديد من الشركات أثناء تجزئة السوق، اختيار أساليب معروفة جداً، فمن جهة، لأنها معروفة، ومن جهة أخرى، لأن إيجاد أساليب خاصة جديدة مسألة صعبة ومكلفة كثيراً. فبالنسبة لوكالة Young and Rubican الإعلانية على سبيل المثال، يعتبر أسلوبها للتجزئة والذي يطلق عليه: "4C" (Cross – Cultural Consumer Characterization أي تصنيف المستهلكين من حيث الانتماء إلى الطبقات الثقافية المتنوعة في المجتمع) يعتبر أسلوب نموذجي، وهو يعني تقسيم السوق إلى ثلاثة قطاعات أساسية:

1- الخجولون – الأشخاص من ذوي الدخل المحدود. وتضم هذه الفئة القانعين بالفقر، الأشخاص الذين خضعوا لمصيرهم وتقبلوا فقرهم، والأشخاص المحبين لعمل الخير، والأشخاص الذين يكافحون فقرهم.
2- الأغلبية المتوسطة – ويضم هذا القطاع الأشخاص الذين يمكن تسميتهم بـ"الوجهاء" - المجموعة الأكثر عدداً، وكذلك الأشخاص الذين يطمحون في تحقيق النجاح والمتفوقون أيضاً.
3- المجددون – هذا القطاع يتألف من المنتقلين (من طبقة ثقافية إلى أخرى) والإصلاحيين.

المتفوقون: هم مجموعة المحظوظين الذين حققوا نجاحاً، والأشخاص الذين يودون "التحكّم بالوضع". فعلى سبيل المثال، من خلال حملتها الإعلانية للإعادة السريعة لبطاقات السفر الضائعة إلى المسافرين، تركت شركة "أميريكان أكسبرس" انطباعاً جيداً لديهم، وفي الوقت ذاته تحاول جذبهم إليها. وبذات الأسلوب يمكن جذبهم من خلال فرص إنتاج سيارة مرسيدس بنز حسب الحجز الفردي.

والمستهلكون "الوجهاء" على العكس تماماً، فهم يرغبون بالأمان والطمأنينة، وهم يفضلون شراء الماركات المشهورة والآمنة ويتهربون من المخاطرة. وهم يفترضون أن حزب المحافظين الإنكليزي بزعامة "مارغريت تاتشر" فاز بالانتخابات لأنه لعب على شعور "الخوف من المتغيرات"، الخاص بقطاع الناخبين، وأما

الإصلاحيين المثقفين جداً، فهم لا يملكون شيئاً مشتركاً مع هـذه الطريقـة، وهـم يثقـون بأحكامهم الخاصة فيما يخص بتجريب الأفكار الجديدة. ويتواجدون في الطـرف الأقصى من المبادرات، ويدافعون عن اسـتهلاك (والإنتـاج في الواقـع) المنتجـات النظيفـة بيئيـاً، ويرغبون بزيارة أمكنة جديدة للراحة والسياحة.

إن القطاعات، التـي تـم فرزهـا حسـب مبـدأ نمـط الحيـاة، يمكـن أن تنضـم إلى القطاعات التي تم فرزها على أساس أساليب التجزئة الأخرى. وحـددت شركـة Third Age Research بشكل خـاص، أن الأشـخاص الكبـار في العمـر يمكـن أن يتبعـوا أنمـاط مختلفة في حياتهم. وقد فرزت الباحثين الذين يودون قبول أنواع جديدة مـن النشـاط، والمنتظمين والخاملين والقانعين بقـدرهم والـوجلين والشـكاكين دائمـاً وغـير الـراغبين في حدوث أية تغييرات.

نوع الشخصية

ينبغي على المسوقين من أجل تجزئة السوق تطبيق التغيرات الشخصية بإعطـاء سلعهم صفات تتناسب مع شخصيات المسـتهلكين. والإسـتراتيجيات الناجحـة في مجـال تجزئة السوق، والقائمة على أنـواع الشخصـيات، تُسـتخدم لتحريـك مثـل هـذه السـلع، كمواد التجميل والدخان وبوليصات التأمين والمشروبات الكحولية(18). وتعطـي شركـة هوندا في حملتها التسويقية لمنتجاتها مثالاً جيداً آخـر للتجزئـة عـلى مسـتوى الصـفات الشخصية.

بدراسة أجوبـة أكـثر مـن 2000 شـخص، وبفـرز 30 ألـف سـبب ممكـن للتذوق أعدت شركة "نستلة" نظامها الخاص لتجزئـة سـوق المقـبلات الخفيفـة. قطاعان أساسيان تم فرزهما من قبلها يختلفان بشـدة فـيما بيـنهما - المحبـات المكتئبات للشوكولا، والرجال النشيطون. والمحبـات المكتئبـات للشـوكولا في أغلبيـتهن المطلقـة هـن مـن النسـاء الشابات اللواتي يتناولن الشوكولا على جناح السرعة، وهن يتناولنهـا دائمـاً، لكـن وبشكل خاص، عندما تصيبهن الكآبة، أو للترويح عن أنفسهن، أو عندما يشعرن بالملـل في المنـزل. وبالنسـبة لهـؤلاء فـإن طعـم الشـوكولا هـام جـداً، لـذلك

يشترين المنتجات الغالية الثمن، مثل "تيريز شوكولا أورانج"، و"أولد غولد"، كادبوري ميلك فلاك، بلاك ماجيك، وهي سلع تناسبهن تماماً. الرجال النشيطون يكونون على عكسهم تماماً. فهم من الشباب وينتمون، كما هي العادة، إلى تلك الشريحة الاجتماعية "التي تطمح وتسعى لتحقيق النجاح"، وهم يعيشون حياتهم بوتيرة سريعة ويعملون كثيراً، ويتذوقون أو يتناولون طعامهم أحياناً وهم يمشون وهم من المشترين غير الحذرين، ويجدّون في عملهم، لكنهم يتدربون بانتظام ويحبون التسلية والمرح. وهم يتناولون الشوكولا أيضاً، على عجلة من المساء وفي العمل أثناء الاستراحة مثلاً، وعلب الشوكولا المفضلة بالنسبة لهم هي كيت كات وليون وسنيكرز.

وبكون القطاعات التي تم فرزها حسب نمط الحياة، متعددة القياسات، فهي تشكل لوحة مبرقشة من أنواع المستهلكين. والنساء المحبات للشوكولا والمكتئبات والرجال النشيطون يمكن أن يكونوا من العمر ذاته وينتمون إلى ذات الطبقة الاجتماعية، إلا أنه من الأفضل، وأثناء تقسيم السوق حسب مبدأ نمط الحياة، أن نبدأ بفهم هؤلاء وماذا يناسبهم وما هي الأشياء التي لا يرغبون فيها. ويجب أن تكون الدعاية المخصصة للرجال النشيطين مبتهجة وموجهة اجتماعياً ونشطة. ولإحياء وإنعاش مبيعات وصورة البيرة التي تصنعها Hofmeister، عرضت الشركة في حملاتها الإعلانية "جورج ميدفيد" وكان في سهرة مع أصدقائه. وعلى العكس، عرضت حملة الدعاية لشركة "كادبوري" امرأة هادئة وحيدة تتمتع مسبقاً بالاسترخاء وتتناول شوكولا "ميلك فلاك"(19).

كيف يمكن أن تظهر للوهلة الأولى محركات Spree وإليت وأيغو التي تنتجها هوندا والمخصصة للمحترفين والمتسابقين الخبيرين من الأعمار ما بين 16 وحتى 22 عاماً؟ الحملة تم إعدادها بحيث تثير اهتمام عدد كبير من الأشخاص. وفي إحدى النشرات الإعلانية، تم عرض شاب سعيد، على سبيل المثال، يقفز على فراشه، مع صوت من خلف الكادر يقول: "تحلمون طوال حياتكم أن تشعروا بمثل هذا الشعور". وهذه الدعاية تثير لدى المشاهد ذكريات عن شعور الفرح بالحرية، الذي يشعر به

الطفل عندما يغض الأهل النظر عنه ويقوم بكل شيء كانوا قد حظروه من القيـام بـه. وشيئاً فشيئاً تخطر على بال المشاهد فكرة أنه هـو أيضـاً يمكنـه الشـعور بـذلك عنـدما يقود سيارة بمحرك هونـدا. لـذا، وعـلى الـرغم مـن التصـور للوهلـة الأولى أن منتجـات هوندا موجهة للمستهلكين الشباب، فإن إعلاناتها تتوجـه في الواقـع إلى الأشـخاص مـن كافة الأعمار، وفي النتيجة، فإن أكثر من نصف محركات هوندا يشتريها الشباب المثقفين والمتعلمين، وكذلك الكبار في العمر يشترون ما نسبته 15% من تلك المحركات. وهونـدا تتوجه إلى ذلك الطفل القابع في داخل كل واحد منا(21).

التجزئة حسب مبدأ السلوك

أثنـاء عمليـة التجزئـة حسـب مبـدأ السلوك يُقْسم المشترون إلى مجموعات نظـراً لمستوى معرفتهم بالسـلعة وكيـف يتعـاملون معهــا ويســتخدمونها أو كيــف يتقبلونهــا. ويعتـبر العديـد مـن الأخصـائيين التغـيرات السـلوكية القاعـدة الأكـثر ملاءمـة لتشـكيل قطاعات السوق.

التجزئة حسب مبدأ السلوك

Behavioral Segmentation:

تقسـيم السـوق إلى مجموعـات مـن المسـتهلكين حسـب مسـتوى معـرفتهم بالسـلعة وعلاقـتهم تجاههـا وطبيعـة استعمالها أو ردات فعلهم تجاهها.

أسـباب القيـام بـالشراء أو الاسـتخدام: يمكـن تقسـيم المشـترين إلى مجموعـات انطلاقاً من تلك الأسباب التي تترافق مع ظهور الفكـرة حـول اقتنـاء السـلعة، والاقتنـاء الحقيقي للسلعة أو استخدام السلعة التي تم اقتناؤها من قبل.

والتجزئـة عـلى أسـاس الأسـباب يمكـن أن تسـاعد الشركـات في صـياغة طريقـة استخدام تلك السلعة، فعصير البرتقال على سـبيل المثـال غالبـاً مـا يتناولـه النـاس قبـل الإفطار، إلا أن موردي البرتقـال يعلنـون عـن هـذا العصـير عـلى أنـه المشروب المـنعش واللذيذ، والذي يمكن استخدامه طوال اليـوم. وبعـض الأعيـاد، كعيـد الأم أو الأب عـلى سبيل المثال، ظهرت، إلى حد ما، بهدف تنشيط بيع الحلويات والورود وكروت المعايـدة والهدايا الصغيرة.

التجزئة حسب أسباب القيام بالشراء أو استخدام السلعة Occasion Segmentation:

تقسيم السوق إلى مجموعات انطلاقاً من تلك الأسباب التي تترافق مع ظهور الفكرة عن اقتناء السلعة، والاقتناء الحقيقي للسلعة أو استخدام السلعة التي تم اقتناؤها من قبل.

مربي الديوك الرومية، المزارع "برنارد ميتيوز" يناضل في سبيل فكرة الموسم في سوق الديوك الرومية، ففي بعض الدول الأوروبية يعتبر هذا الدجاج الأمريكي مرادفاً لعيد الميلاد وسانتا كلوز. ونظراً لهذا الأمر فقد ظهرت المشاكل لدى "ميتيوز". ففي أغلب العائلات يعتبر عيد الميلاد بمثابة طاولة الطعام الوحيدة الكبيرة التي يصبح مبرراً شراء هذا الديك الرومي من أجلها. ورداً على ذلك بدأ "ميتيوز" بتعبئة اللحوم على شكل شرائح من الديك الرومي ونقانق للهامبورغر وأصبح يعرضها ويوزعها في السوق طوال العام. وقد حقق نجاحاً كبيراً نتيجة التغيرات التي قام بها.

وتطبق شركة "كوداك" التجزئة انطلاقاً من الأسباب أثناء إنتاج وتسويق الكاميرات ذات الاستخدام لمرة واحدة فقط. ويقوم المستهلك بالتصوير وعندما ينتهي الفيلم، يعطيه للتحميض مع الكاميرا. ومعوضة عن العدسات وعن مدة التعريض وغيرها، أنتجت كوداك خيارات عديدة من الكاميرات مناسبة لجميع الظروف: بمساعدة كاميرات معينة يمكنكم التصوير تحت الماء، وبمساعدة كاميرات أخرى يمكنكم التقاط الصور لطفلكم(22).

وتقدم شركة "بولارويد" خيارات عديدة لاستخدام كاميراتها، التي تقوم بالتقاط الصور بشكل فوري. في البداية كانت تعلن عنها بمثابة الكاميرا التي تسجل اللحظات العائلية السعيدة في لحظة وقوعها. وأما اليوم فهي تقدم لنا طرق أخرى أيضاً فبواسطتها يمكن التقاط الصور لسيارة وقعت في حادثة مروعة أو التقاط صورة لعملية سرقة أشياء ثمينة من المحلات، أو صورة لمنزل معروض للبيع.

الفوائد المطلوبة: - إن أحد أشكال التجزئة الحقيقية هو تصنيف المستهلكين انطلاقاً من تلك الفوائد التي يبحثون عنها في السلعة. والتجزئة انطلاقاً من مبدأ الفوائد المطلوبة تتطلب أولاً اكتشاف الفوائد الأساسية أو المزايا التي يبحث عنها الناس في هذه الفئة من السلع، ثانياً: - فرز أنواع المشترين الباحثين عن هذه المزايا التي تقدم تلك الفوائد.

التجزئة انطلاقاً من الفوائد المطلوبة Benefit Segmentation: تقسيم السوق إلى مجموعات طبقاً للفوائد التي يرغب المستهلك في الحصول عليها نتيجة اقتنائه للسلعة.

وإن أحد الأمثلة الناجحة لعملية التجزئة حسب مبدأ الفوائد يمكن أن تكون سوق معجون الأسنان (الجدول 1/3). حسب مبدأ الفوائد المجهولة تم فرز أربعة قطاعات: قطاع التوفير والطبي والتجميلي والذوقي. وكل قطاع له صفاته الديموغرافية والسلوكية والنفسية الخاصة. وتبين، على سبيل المثال، أن الأشخاص الذين يرغبون في عدم الإصابة في نخر الأسنان يملكون، كما هي العادة، عائلة كبيرة، واعتادوا منذ زمن طويل ودائماً على تنظيف الأسنان وعموماً يعتبر هؤلاء من المحافظين. وكل قطاع، إضافة إلى ذلك، يعطي أفضلية لماركات معينة من معاجين الأسنان، وإن أغلبية الماركات المعاصرة موجهة نحو أحد هذه القطاعات. فعلى سبيل المثال، معجون الأسنان Crest موجه نحو القطاع العائلي، وأما محتوى وطعم المعجون Aim فهو موجه نحو الأطفال.

الجدول 1/3: تجزئة سوق معجون الأسنان انطلاقاً من الفوائد المطلوبة

القطاعات حسب أنواع الفوائد المجهولة	الصفات الديموغرافية	الصفات السلوكية	الصفات النفسية	الماركات المفضلة
التوفير (سعر منخفض)	الرجال	مستهلكون نشيطون	مستوى عال من الاستقلالية	الماركات التي تتواجد في السوق في تلك اللحظة
مفعول علاجي (الحماية من النخر)	أشخاص من عائلات كبيرة	مستهلكون نشيطون	محافظون سوداويون	Crest
مفعول تجميلي	مراهقون، شباب	مدخنون	اجتماعيون ونشيطون	Aqua- Fresh – Ultra – Brite
خواص ذوقية (طعم منعش)	الأطفال	محبو العلكة Sperarmint	الطموح غير المحدود للمشاركة في كل شيء، محبون للحياة	Colgate, Aim

المصادر مأخوذة من أعمال:

Russel J. Haley, “Benefit Segmentation: A Decision Oriented Research Tool, “Journal of Marketing (July 1968), P.30-35.

انظروا كذلك:

Haley, “Benefit Segmentation: Backwards and Forewords”, Journal of Advertising Research (February- March 1984), P.19-25; Haley, “Benefit Segmentation - 20 years later”, Journal of Consumer Marketing, 1,1984, P.5-14.

وخلاصة القول، في حالة التجزئة انطلاقاً من المزايا المطلوبة تستطيع الشركة الاستفادة من خلالها على تحديد أكثر دقة لماذا يرغب الناس في اقتناء هذه السلعة بالتحديد، وكذلك من أجل ضبط الصفات الأساسية للماركة ومن أجل اكتشاف كيفية ظهور هذه السلعة وسط الماركات المنافسة. عدا عن ذلك، باستخدام هذه الطريقة من التجزئة تستطيع الشركات اكتشاف أنواع جديدة من المزايا، وطرح ماركات في السوق تقدم هذه المزايا تحديداً.

طبقت شركة Colgate-Palmolive التجزئة انطلاقاً من الفوائد والمزايا المطلوبة لإحداث مواقع من جديد لصابونتها Irish Spring. وأشارت البحوث أن سوق صابون التواليت المعطرة يمكن انطلاقاً من الفوائد المطلوبة، تقسيمها إلى ثلاثة قطاعات: الرجال، الذين يفضلون الصابون دون أي رائحة أو برائحة خفيفة، والنساء اللواتي يفضلن الصابون برائحة غير قوية، والقطاع المختلط، وعلى الأغلب الرجال الذين يفضلون الصابون المعطر القوي والرائحة المنعشة. في البداية كان الصابون من نوع Irish Spring يلبي رغبات القطاع الأخير، لكن شركة Colgate قررت الاستيلاء على القطاع الوسط الكبير في حجمه. لذا غيرت من شكل الصابون كما بدلت إعلاناته، محاولة جعل المنتج أكثر جاذبية للاستهلاك العائلي(23).

وضع المستخدم: يمكن تقسيم بعض الأسواق أيضاً إلى قطاعات لا تتمتع بالسلع أو المستخدمين السابقين أو المحتملين أو المنتظمين. ويتطلب المستخدمون

المحتملون أو المنتظمون التعامل معهم بطرق تسويقية متنوعة. فعلى سبيل المثال، توضح أثناء القيام بأحد الأبحاث أن الأشخاص المتبرعين بدمائهم يتميزون بمستوى منخفض من التقييم الذاتي ولا يحبون المغامرة ويعتنون أكثر من غيرهم بصحتهم، وأما أولئك الذين لا يتبرعون بدمائهم فهم على عكس المتبرعين تماماً. وهذا يقودنا إلى الاعتقاد أنه لابد من تطبيق برامج تسويقية خاصة من قبل الخدمات الاجتماعية للحفاظ على الأشخاص المتبرعين بدمائهم ولجذب الآخرين كذلك.

إن موقف الشركة التي تشغله في تلك اللحظة في السوق يؤثر على توجيه جهودها التسويقية. ولابد للشركات - الرائدة في اختصاصها من تركيز انتباهها لجذب الزبائن المحتملين، في الوقت الذي يجب على الشركات الصغيرة أن تسعى "لاستمالة" مستهلكي الشركات الرائدة. وقد ركزت شركة Golden Wonder انتباهها على المستخدمين المنتظمين لمنتجاتها، محتلة الحصة الأساسية في السوق من خلال منتجاتها من "الشعيرية" Pot Noodle ومن الأرز Pot Rice. وكانت أول من عرض في السوق المقبلات الخالية من الماء والمعبأة في قِدَرٍ خاصة. واستعادت الشركة 80% من حصة السوق وجعلت من ماركتها التجارية مادة جاذبة للمستهلكين(24).

شدة الاستهلاك: يمكن تقسيم السوق أيضاً إلى مجموعات ضعيفة ومعتدلة ونشيطة من المستهلكين. وغالباً ما يشكل المستهلكون النشطون جزءاً صغيراً من السوق، إلا أنهم يشكلون نسبة كبيرة من الحجم العام لاستهلاك السلع. وفي الشكل 1/2 تتوضح مسألة تناسب أحجام استخدام السلع ذات الاستهلاك الواسع من قبل المستهلكين النشطين والضعفاء. وتم تقسيم مستهلكي السلع إلى مجموعتين: المستهلكون الضعفاء والمستهلكون النشطون، وذلك طبقاً لشدة أو قوة اقتنائهم لهذه السلعة أو تلك. وسوف نستعرض بمثابة مثال على ذلك، استهلاك البيرة على سبيل المثال. وفي الشكل 1/2 يمكن أن نلاحظ أن البيرة يشتريها 41% من كل العائلات المستجوبة. إلا أن حصة المستهلكين النشطين للبيرة كانت 87% من مجموع استهلاك هذا المشروب، وتقريباً أكثر بـ 8 مرات من حصة المستهلكين الضعفاء. وواضح تماماً أنه من المفيد للشركة أن تجذب مستهلك نشيط واحد لاستهلاك البيرة التي تصنعها، من أن تجذب عدة مستهلكين ضعفاء.

نوع السلعة (% من المستهلكين)	حصة المستهلكين النشطين	حصة المستهلكين الضعفاء
- الصابون ومواد التنظيف (94%)	%75	%25
- ورق التواليت (95%)	%71	%29
- الشامبو (94%)	%79	%21
- المحارم الورقية (90%)	%75	%25
- الخليط الجاف لخبز الكيك (74%)	%83	%17
- مشروبات من نوع كولا (67%)	%83	%17
- البيرة (41%)	%87	%13
- طعام للكلاب (30%)	%81	%19
- ويسكي من نوع "بوربون" 20%	%95	%5

الشكل 1/2: التناسب بين أحجام استخدام السلع ذات الاستهلاك الواسع من قبل المستهلكين النشيطين والضعفاء.

تُعِدُّ شركات الطيران برامج تسويقية خاصة موجهة نحو المستهلكين النشطين الذين، كونهم من رجال الأعمال، غالباً ما يقومون برحلات عمل، وفي المقابل يشترون بطاقات السفر الغالية الثمن. وإن أعضاء نادي British Airways Executive Club، مالكي البطاقات الكحلية يستفيدون في كل مرة يتوجهون فيها إلى السفر وبحرية تامة، من خدمات شركة الطيران Air Miles، أضف إلى ذلك تُقدَّم لهم حسومات أخرى أثناء حجز البطاقات وتسجيلها. وبقدر ما يزداد "حجم" الاستفادة من خدمات الشركة، فإن أعضاء النادي يحصلون على بطاقة فضية ومن ثم ذهبية. تعطيهم الحق في الحصول على خدمات وحسومات وتسهيلات إضافية. وتلجأ جميع شركات الطيران تقريباً إلى تقديم مثل هذه التحفيزات، وبقدر ما يزداد حجم الاستفادة من هذه الخدمات، فإن حجم الفوائد التي يحصلون عليها يزداد أيضاً، وغالباً ما يدفع المسافرون لقاء هذه الخدمات، إذ أنهم لا يسافرون إلاّ على خطوط هذه الشركة مثلاً. وتطبق بعض الشركات الناقلة مخططات للتشجيع، وهذا يضمن توفير حجم عام كبير من الفوائد التي يحصل عليها المسافرون المنتظمون. ففي المخططات التي تطبقها شركة American Express’s Membership Miles لتشجيع الزبائن الدائمين، تشارك كل من شركات Air France’s Frequence Plus، Austrian Swissain's Qualiflyer، Continental Airline’s One Pass، و Virgin’s Freeway. وانضمت إليهم أيضاً

مجموعة من شبكات الفنادق والشركات التي تؤجر السيارات. وإذا كان هـذا المخطـط يعمل في قارة ما، فإنه سيرتبط حتماً مـع غيرهـا مـن الشركـات العاملـة هنـاك، ولـذلك انضمت إلى نظـام التشـجيع هـذا Air Canado، BWIA International Airways، Malaysian Airlines، و Cathay Pacific.

مستوى التعلق: - تحـاول العديـد مـن الشركـات اليـوم تقسـيم الأسـواق طبقـاً لمستوى تعلق المستهلكين بالسلعة، وتستخدم من أجـل هـذا مخططـات تشـجيع هـذا التعلق. وتوصلت إلى نتائج مفادها أن بعض المستهلكين هم عبارة عن أنصـار ومـوالين دون قيد أو شرط، فهم يشـترون دائمـاً السـلع مـن ذات الماركـة التجاريـة. بيـنما يعتـبر غيرهم موالين وأنصار متوسطين، فهم يتعلقون أو يشترون سلع من ماركتين تجاريتين أو من ثلاث كحد أقصى، أو يفضلون ماركة تجارية واحدة، ومع مرور الوقت يشترون مـن ماركات أخرى. وفي الوقت ذاته هناك جزء من المستهلكين لا يعبرون عـن تعلقهـم بـأي ماركة تجارية. فهم في كل مرة يريدون شراء شيء ما مختلف، أو أنهم يشترون ببسـاطة سلع تلـك الماركـة الموجـودة في المبيـع. وفي أغلـب الحـالات يقـوم المسـوقون بتقسـيم المسـتهلكين إلى مجموعـات طبقـاً لـتعلقهم بالسـلع أو الخـدمات، ومـن ثـم يركـزون جهودهم على تلك المجموعة التي تجلب لهم الفوائد أكثر.

وتخرج مخططات تشجيع التعلق خارج إطار البرامج التسويقية الطويلة الأجل، كما هو الحال مع مخططات شركة ESSO Tiger Cards، التي طبقتها خلال عقد مـن الزمان. وكانت تهدف إلى أنه كي تتم إقامة "علاقات متبادلة" بين المشترين وبين ماركات معينة من السلع، أي خلق شعور التعلق بالسلع لـدى المسـتهلك. وفي أسـتراليا، يحصـل أعضاء نادي Omamatic Club من شركـة Unilivere لمـالكي الغسـالات، عـلى نشرات إعلامية للمستخدمين وكاتالوجات لنماذج هـذه الغسـالات والتـي يمكـن اقتناؤهـا مـن خلال "الكوبون" المقدَّم من الشركة أو كملحق إضافي مع السلعة. ونادي شركـة Nestle - Buitoni Club - Casa - تـم إحداثـه للأشـخاص المهتمـين بـنمط الحيـاة الإيطـالي والذين يحبون المطبخ الإيطـالي، ومهمـة هـذا النـادي هـي إقامـة علاقـات وثيقـة بـين المستهلكين وبين منتجات Buitoni. وهناك أيضاً نادي Swatch، وتقدم لأعضاء النـادي المساعدات في اقتناء مجموعات معينـة مـن هـذه السـلع، إضـافة إلى تقـديم منتجـات خاصة لهم.

إن فاعليـة مخططـات تشـجيع التعلـق وتجزئـة السـوق طبقـاً لمسـتوى تعلـق المستهلكين بالسلعة، مقيدة بطـابع السـلوك الشرائي. فهنـاك القليـل مـن المسـتهلكين - الأنصار (المتعلقين) وفي أغلبية الأسواق من الصعب جداً العثور علـيهم. وتبـدي أغلبيـة المسـتهلكين عـدم الوضـوح والميـل إلى "التعـدد" في علاقـاتهم المتبادلـة مـع الماركـات التجارية. وأولئك المستهلكون الذين لديهم ماركات مفضلة، يجربون رغم هذا خيـارات أخرى أو ماركات أخرى، لكن أغلب المستهلكين عموماً يختارون فقط الماركات المفضـلة لديهم حتى أن المستهلكين الذين يتبعون طريقة التعلق بماركات تجارية يقومون بشراء السلع من الماركات المنافسة مع الوقت. أضف إلى ذلك أن الأسعار تلعب دوراً مهـماً في انتقال المستهلكين إلى شراء السلع من ماركات أخرى. وفي العديـد مـن الأسـواق لا يـتم إعداد سياسة المبيعات القائمة على مسـتوى تعلـق المسـتهلك بالسـلعة، وكـذلك إعـداد مخططات تشجيع هذا التعلق، إلا من خلال حملة تسويقية طويلة. هناك خطـر أيضـاً في هذه المسألة، إذ إن تعلق المستهلكين ينتقل مع الماركـة التجاريـة إلى نفـس مخطـط تشجيع التعلق، فعلى سبيل المثال، إن عدد الأميال التي قطعتها طائرات شركة ما يكون هاماً للمستهلك أكثر من الخدمات التي تقدمها تلك الشركة(25).

مسـتوى اسـتعداد المشـتري لتقبـل السلعة Buyer Readiness Stages: المراحل التي يجتازها عادة المستهلك لعملية قيامه بالشراء، بما فيها الإعلام والمعرفـة ومكـان تواجـد السـلعة والأفضلية والقناعة وأخيراً الشراء.

مسـتوى اسـتعداد المشـتري لتقبـل السـلعة: - تتـألف السـوق مـن الأشـخاص الـذين يكونـون في مسـتويات متنوعـة مـن الاسـتعداد للقيـام بشراء السـلع. ومـنهم لا يكـون عمومـاً مطلعـاً عـلى هـذه السـلعة، وآخرون يعرفون عنها، وغيرهم تـم إعلامهـم عنهـا، بيـنما آخـرون يكونـون مهتمـين بهـا، وغيرهم يرغبون فيها، وآخرون ينوون شراءها. إن العلاقـة العدديـة للمسـتهلكين المتواجدين في مراحل مختلفة، تنعكس إلى حد ما، على طابع البرنامج التسويقي. ولرفع مستوى الاهتمام والعناية بالمستهلكين وتقييم لحظة استعداد المسـتهلكين للقيام بالشراء، يقوم وكلاء بيع السيارات باستخدام قواعـد البيانـات. وبالحصـول على ضمانات معينة خلال شراء السيارة، يبقى المستهلكون متعلقين بغير إرادتهم بالوكيل الذي باعهم السيارة، لأنه هو الذي يقدم لهم الخـدمات التـي يرغبونهـا.

لكن بعد ذلك يقيم الوكيل متى وما هي أنواع الخدمات المطلوبة في المرحلة الثانية، كأن يقوم بالاتصال مع المستهلك ويعرض عليه تقديم الخدمة التقنية للسيارة. وبعد مرور بعض الوقت يقيم الوكيل ما إذا كان المستهلك مستعداً لشراء سيارة جديدة. وبالتالي يرسل له معلومات تفصيلية عن النماذج الجديدة أو عن شروط الصفقة.

إن إرسال النشرات أو المعلومات بالبريد، الذي لا يأخذ بعين الاعتبار مستوى استعداد المشتري، يمكن أن يقوِّض من تلك العلاقة المتبادلة القائمة بين المشتري والبائع. كما أن إرسال النشرات الدعائية غير المرغوب فيها أو غير الضرورية إلى المشتري يكون له انعكاس سلبي عليه أيضاً. والأسوأ من هذا هو أن يعرف المشتري بعد أن قام بشراء سيارته، أن هناك صفقة بشروط أفضل كان يمكنه القيام بها مع وكيل آخر.

العلاقة تجاه السلعة: إن الأشخاص الذين يشكلون سوق المستهلكين الموجودين والمحتملين، يمكن أن يتعاملوا مع السلعة بحذر، أو إيجابياً، أو دون اهتمام، أو سلبياً أو عدائياً. إن دعاة الأحزاب السياسية الذين يقومون بزيارة جميع المنازل قبل بدء الانتخابات، يعتمدون على علاقة الناخب، مقررين الوقت الذي ينبغي تمضيته في العمل معه. وهم يذكرون الناخبين الحذرين بضرورة قيامهم بالتصويت، ولا يضيعون الوقت على محاولات تغيير مواقف الناخبين السلبية أو العدائية تجاههم، إلا أنهم يحاولون تعزيز علاقاتهم تجاه الناخبين الإيجابيين. وفي الحالات التسويقية المشابهة، فإن علاقة المستهلك يمكن أن تبدو متغيرة، ومؤثرة جداً على فاعلية التجزئة(26).

تجزئة أسواق المستهلكين المنتظمين

يستخدم المسوقون العاملون في أسواق المستهلكين النهائيين والمنتظمين المتغيرات ذاتها عادة لتجزئة أسواقهم. ويمكن تقسيم المشترين في سوق المستهلكين المنتظمين حسب المبدأ الجغرافي وحسب طابع المزايا المطلوبة وحسب وضع المستخدم وشدة الاستهلاك ومستوى التعلق ومستوى الاستعداد لتقبل السلع والعلاقة تجاهها. وأضف إلى ذلك، يستفيد المسوقون العاملون في أسواق المستهلكين المنتظمين من العديد من المتغيرات الإضافية. وكما يتبين من الجدول 1/3 فهي تشمل كذلك المواصفات الديموغرافية لشركات - المستهلكين (الصناعة، حجم الشركة) والمواصفات التكنولوجية. وطرق تنظيم المشتريات. والعوامل الوضعية والصفات الفردية(27).

وفي الجدول 1/4 تم تعداد الأسئلة الأساسية التي ينبغـي أن يطرحهـا المسـوقون العاملون في أسواق المستهلكين المنتظمين على أنفسهم لتحديد المستهلكين الذين يجب أن تقدم الخدمات لهم. وباختيار القطاعات المعينـة في السـوق لتقـديم الخـدمات لهـا بدلاً من تقديم الخدمات للسوق كلها، تحصل الشركة على فرص أفضل لتلبيـة حاجـات الزبون والحصول على منفعة قصوى لقـاء الاهـتمام الجـدي بحاجاتـه، فشركـة Perelli مثلاً يجب أن تقرر مع غيرها من الشركات المنتجـة للإطـارات، الفـروع التـي يجـب أن تخدمها. وإن متطلبات الشركات - المنتجة، التي تشتري الإطارات، تختلـف بقـوة فـيما بينهما. وإن منتجي السيارات الرياضية والفارهـة يفضـلون شراء إطـارات مـن الصـنف الممتاز، بينما يفضل منتجو السيارات غير الغالية الـثمن العكـس تماماً. وأمـا الإطـارات الضرورية في صناعة الطائرات فينبغي أن تتناسب مع مقاييس الأمن العالية جداً، بينما الإطارات المستخدمة في صناعة الجرارات الزراعية فعلى العكس.

في إطار المجال المختار لعملها يمكن للشركة أن تقوم بتجزئة السوق عـلى أسـاس حجم المصنع - المستهلك أو على أساس الموقـع الجغـرافي. وهـذا يتـيح للشركـات، عنـد الضرورة، إحداث أنظمة مستقلة للعلاقات التجارية مع الشركات الضخمة أو الإقليميـة - الاستهلاكية. كشركة Steel Case من ضمن القطاعات المفرزة مـن الشركـة مـن قبـل، وهناك الزبائن الصـغار وهـم إمـا إقليميـين أو محليـين إلا أن العديـد مـن المسـتهلكين الكبار والمنتشرين إقليمياً مثـل Shell و Philips فيتمتعـون بمتطلبـات خاصـة والتـي تخرج عملية تلبيتها خارج نطاق إمكانيات الوكلاء المستقلين. لـذا أحـدثت Steel Case منصباً جديداً لذلك، وهو منصب المدير في شؤون مشاريع النطاق الوطني العام، الذي، أي المنصب، يضمن عمل شبكة الوكلاء مع زبائن معينين في جميع أرجاء البلاد.

تستطيع الشركة داخل الاختصـاص أو المجـال المسـتهدف أو داخـل مجموعـة المستهلكين المتشابهين، تستطيع أن تقوم بالتجزئة حسـب طـرق تنظـيم المشـتريات. فعلى سبيل المثـال، تتميـز المخـابر الحكوميـة والجامعيـة والصـناعية عـادة بطرقهـا الخاصة لاقتناء التجهيزات والمعدات العلمية - البحثية. وتسعى المخابر الحكومية إلى الحصول على أرخص الأسعار (لأنها تعاني من الصـعوبات في الحصـول عـلى الوسـائل المادية لاقتناء تلك المعدات) وعقـد الاتفاقيـات لتقـديم الخدمـة (لأنـه مـن السـهل

الحصول على الأموال للصيانة). وتفضل المخابر الجامعية اقتناء المعدات التي لا تتطلب الخدمة التأهيلية المستمرة، لأنه غير معتمد في ميزانياتها هـذا الأمـر. وتحتـاج المخـابر الصناعية في المعـدات المضـمونة والآمنـة إلى الحـد الأقصى لأنهـا لا تسـتطيع أن تسـمح لنفسها بصرف الوقت على شيء فارغ.

في الجدول 1/4، يعطي الانتباه الأساسي لمواصفات المشترين العـاملين في أسـواق المستهلكين المنتظمين. إلا أنه وكما في حالة سوق المستهلكين النهـائيين، يفـترض العديـد من المسوقين أن أفضل الأسس لتجزئة سوق المستهلكين المنتظمين هـو السـلوك الشرائي والمزايـا المطلوبـة، فعـلى سـبيل المثـال، درسـت منـذ فـترة قصـيرة شركـة Signode Corporation مستهلكي فرعها للتعبئة الصناعية ووجـدت أن هنـاك أربعـة قطاعـات، وكل واحد منها يسعى لتآلف محدد ما بين الأسعار ومستوى الخدمة.

- المشترون المبرمجون مسبقاً: - وهؤلاء المشترون ينظرون إلى منتجـات شركـة Signode على أنها ليست حقيقية مـن وجهـة نظـر العمـل الخـاص. وهـم يقومون بمشترياتهم طبقاً لقاعدة دائمـة، وسرعـان مـا يـدفعون كـل المبلـغ، ويوافقون على توفر مستوى متدني للخدمة. ومن الواضـح أن هـذا القطـاع هو الأكثر ربحاً للشركة.
- المشترون حسب شروط الشراكة - بالنسبة لهؤلاء المشترين تلعب المنتجـات المغلفة لشركة Signode دوراً ليس بذات أهمية. ويكونون على إطـلاع تـام بكل العـروض المنافسـة. وسـوف يشـترون مغلفـات Signode فقـط. تلـك اللحظة التي تناسبهم فيها الأسعار. وتقدم لهم حسومات صـغيرة ومسـتوى متوسط من الخدمة. وهذا القطاع يحتل المكانة الثانية مـن حيـث الأربـاح بالنسبة لـ Signode.
- المشترون حسب شروط الصفقة. هؤلاء المشترون ينظـرون إلى منتجـات شركـة Signode بأهمية قصوى لنشاطهم. وهم حساسون جداً تجاه تقلبات الأسعار ومستوى الخدمة. ويحصلون عـلى حسـم يقـدر بــ 10% وعـلى مسـتوى مـن الخدمـة مـا فـوق الوسـط. وهـم مطلعـون جيـداً عـلى العـروض المنافسـة ومستعدون في أية لحظة لتغيير المورد إذا قدم أسعاراً أقل، حتى إذا جـرَّ هـذا من ورائه التقليل من مستوى الخدمة.

- المشترون حسب شروط المنفعة الشخصية: وهؤلاء ينظرون إلى منتجات شركة Signode بأهمية عالية ويتطلبون حسومات كبرى ومستوى عالٍ جداً من الخدمة. وهم يعرفون تماماً كل موردي هذه المجموعة من السلع، ويشترون دائماً ومستعدون لتغيير الشريك جراء هفوة صغيرة جداً. وهؤلاء المشترون ضروريين لشركة Signode للحفاظ على حجم الترويج، إلا أنهم لا يجلبون أرباحاً كبرى(28).

إن هذه التجزئة قد ساعدت شركة Signode على إعداد إستراتيجيات تسويقية، تم فيها الأخذ بردود الفعل الخاصة لكل قطاع تجاه التغيرات معدل الأسعار أو الخدمات المقدمة بعين الاعتبار(29).

الجدول 1/4: المتغيرات الأساسية المستخدمة لتجزئة أسواق المستهلكين المنظمين

المواصفات الديموغرافية
المجال / الاختصاص: في أي فروع الصناعة، التي تشتري منتجاتنا، ينبغي علينا تركيز الاهتمام؟
حجم الشركة: ما هي أحجام الشركات التي ينبغي تركيز اهتمامنا عليها؟
الموقع: على أي مناطق جغرافية يجب أن نركز اهتمامنا؟
المتغيرات التكنولوجية
التكنولوجيا - على أية أنواع تكنولوجية ينبغي تركيز اهتمامنا؟
وضع المستخدم/ غير المستخدم: على أية جماعات من المستخدمين يجب أن نركز اهتمامنا - على النشطين، المعتدلين، الضعفاء أم على أولئك الذين لا يكونون مستخدمين في تلك اللحظة.؟
إمكانيات المستهلك: على أي مستهلكين ينبغي تركيز اهتمامنا على أولئك الذين يحتاجون حجماً كبيراً من الخدمات، أم على أولئك الذين يكتفون بحجم عادي من الخدمات؟

نظام القيام بالمشتريات
تنظيم العمل الشرائي: على أي شركات يجب أن نركز اهتمامنا - على تلك التي يكون فيها العمل الشرائي مركزاً قوياً، أم على الشركات التي فيها نظام غير مركزي للمشتريات؟ بنية الأولويات: على أية شركات ينبغي تركيز اهتمامنا - على المتصدرة في المجال التكنولوجي، المجال المالي أم في مجال التسويق؟ طبيعة العلاقات المتبادلة المتواجدة - هل يجب أن نركز اهتمامنا على تلك الشركات التي كنا قد أقمنا معها علاقات متبادلة، أم نختار الشركات الأكثر جاذبية؟ السياسة العامة في مجال المشتريات: هل يجب أن نركز اهتمامنا على الشركات التي تفضل طريقة "ليزينغ"؟ أم عقود الخدمة؟ أم المشتريات المنتظمة؟ أم التجارة المنافسة عن طريق تسليم الطلبات دون إعلان؟ المقاييس الشرائية: هل يجب أن نركز اهتمامنا على الشركات التي أكثر ما تهتم بالجودة؟ بالخدمة؟ بالسعر؟
العوامل الوضعية
السرعة: هل يجب أن نركز اهتمامنا على الشركات التي تتطلب عملية تسليم سريعة للمنتجات أم تقديم الخدمات؟ الإعلان عن السلعة: كيف علينا العمل - حسب إعلانات محددة على سلعنا أم حسب كل الإعلانات؟ حجم الحجوزات: على أية حجوزات علينا تركيز اهتمامنا، على الكبيرة أم الصغيرة؟
المواصفات الفردية
التشابه بين البائع والمشتري: هل علينا تركيز اهتمامنا على تلك الشركات المتشابهة مع نظامنا؟

التعامل مع الخطر - على أية شركات ينبغي علينا تركيز اهتمامنا - على المستعدة للمخاطرة أم التي تتفادى الخطر؟ التعلق: هل علينا تركيز اهتمامنا على الشركات التي تبدي مستوى عالياً من التعلق بموردينا؟

المصادر مأخوذة من أعمال:

Thomas V. Bonoma and Benson P. Shapiro, Segmentation the industrial Market (Lexington), MA: Lexington Books, 1983.

انظروا كذلك أعمال:

John Berrigan and Carl Finkbeiner, Segmentation marketing: New Methods for capturing business. (New York: Harpet. Business, 1992).

تجزئة الأسواق الدولية

تتمتع بعض الشركات فقط بمصادر كافية أو أنها مستعدة لتوسيع أعمالها، إن لم يكن في كل دول العالم، فعلى الأقل في أغلب الدول. وعلى الرغم من أن بعض الشركات الكبرى، كشركة Unilivere أو Sony تبيع سلعها في أكثر من مائة دولة في العالم، إلا أن أغلب الشركات العاملة في الأسواق الدولية تكتفي بعدد قليل من الدول. فالعمل في السوق الدولية له صعوباته بالطبع (30). ويمكن لدول متعددة، حتى تلك القريبة جغرافياً من بعضها البعض، أن تختلف باقتصادها وثقافتها ونظامها السياسي. لذا لابد للشركات العابرة للقارات من تقسيم الأسواق إلى قطاعات ذات احتياجات استهلاكية وأنواع سلوك مختلفة - وهذا مشابه تماماً لمسألة تجزئة أسواقها الداخلية.

تستطيع الشركات القيام بتجزئة الأسواق الدولية طبقاً لإحدى المتغيرات أو حسب العديد منها. ويمكن القيام بالتجزئة حسب المبدأ الجغرافي، وذلك عن طريق تقسيم الدول إلى مجموعات حسب انتمائها إلى الأقاليم: أوروبا الغربية، منطقة المحيط الهادئ، الشرق الأوسط أو إفريقيا. وبالمناسبة، فإن دولاً من عدة أقاليم قد تم تنظيمها جغرافياً في مجموعات سوقية أو "مناطق تجارة حرة": "الاتحاد الأوروبي،

المنظمة الأوروبية للتجارة الحرة، أو المنظمة الأمريكية الشمالية للتجارة الحرة. ومثل هذه الاتحادات تقلل من القيود التجارية بين الدول - الأعضاء، مشكلة بذلك السوق الأكبر بالحجم والتشابه.

وتقتضي التجزئة الجغرافية أن الدول المتجاورة تمتلك العديد من الملامح المتشابهة والمواصفات السلوكية الواحدة تقريباً. وفي أغلب الحالات يكون هذا واقعياً بالفعل، إلا أن هناك استثناءات. فعلى الرغم من أن الولايات المتحدة وكندا تملك على سبيل المثال، العديد من الأمور العامة فيما بينها، فإن هاتين الدولتين تختلفان في المجال الثقافي والاقتصادي عن جارتهما المكسيك. ويمكن للمستهلكين أن يختلفوا أيضاً حتى إن كانوا ينتمون إلى إقليم واحد.

وعلى سبيل المثال، يفترض العديد من المسوقين من الولايات المتحدة أن الدول من أمريكا الوسطى أو اللاتينية الجنوبية متشابهة عملياً كما هو الحال مع الـ 400 مليون نسمة الذين يعيشون في هذه الدول. إلا أنهم يخطئون بالطبع، فجمهورية الدومينيكان تشبه الأرجنتين كما هي صقلية تشبه السويد!! فالعديد من الأمريكيين اللاتينيين لا يتحدثون الإسبانية، بما فيهم 140 مليون يتحدثون بالبرتغالية أي البرازيليين، وهناك العديد من الملايين من القاطنين في دول أخرى يتحدثون بمختلف اللهجات الهندية(31).

يمكن تقسيم بعض الأسواق الدولية أيضاً على أساس العوامل الاقتصادية فعلى سبيل المثال، يمكن تقسيم الدول إلى مجموعات حسب مستوى دخل السكان أو حسب المعدل العام للنمو الاقتصادي. وبعض الدول، مثلاً، دول ما يسمى "بالسبعة الكبار" - الولايات المتحدة وكندا وبريطانيا وفرنسا وألمانيا واليابان وإيطاليا - تتمتع باقتصاد متطور مستقر. وهناك دول يمكن أن نضمها إلى مجموعة الدول الصناعية أو النامية مثل (سنغافورة وماليزيا وتايوان وكوريا الجنوبية والبرازيل والمكسيك والصين الآن). وأما الدول الباقية فهي أقل تطوراً في المعنى الاقتصادي (كالهند مثلاً).

إن البنية الاقتصادية للدول تختص بمتطلبات السكان في هذه الدولة من السلع والخدمات، وبالتالي، بالقدرات التسويقية التي تقدمها هذه الدولة.

يمكن تقسيم الدول حسب العوامل السياسية - القانونية أيضاً: طبيعة النظام الحكومي ومستوى الاستقرار في السلطة. ومستوى الحماية والسياسة المالية - النقدية ومعدل البيروقراطية. وهذه العوامل تؤثر بقوة على اختيار الدول التي تخطط لها الشركات للبدء بممارسة نشاطاتها فيها، كما تؤثر على طرق القيام بهذه النشاطات. وطبقاً للعوامل الثقافية يمكن القيام بتجزئة الأسواق من حيث اللغة والديانة ونظام القيم والعادات والسلوك.

التجزئة السوقية الدولية Intermarket Sementation: **تشكيل قطاعات المستهلكين مع الحاجات المتشابهة والسلوك الشرائي للقاطنين في دولة واحدة أو عدة دول.**

إن تجزئة الأسواق الدولية طبقاً للعوامل الجغرافية والاقتصادية والسياسية والثقافية وغيرها تفترض أن القطاعات يجب أن تكون تتألف من عدة دول مجاورة. إلا أن العديد من الشركات تتبع طريقة أخرى، ما يسمى بالتجزئة السوقية الدولية. وباتباع هذه الطريقة، تشكل الشركات قطاعات المستهلكين الذين يتميزون بعادات السلوك والمتطلبات المتشابهة، بغض النظر عن المكان الذي يتواجد فيه المستهلكون - في دولة واحدة أم في دول مختلفة(32). فعلى سبيل المثال، تعتمد شركات مثل BMW و Mercedes Benz وSaab و Volvo. على الزبائن المقتدرين في كل العالم، بغض النظر عن مكان إقامتهم في العالم أجمع. والحال كذلك مع الشركات - المنتجة للأسمدة الكيميائية فهي تركز اهتمامها على المزارعين الصغار الذين يعيشون في الدول النامية بشكل عام.

إنهم (المزارعون الصغار) إن كانوا في باكستان أم أندونيسيا، في كينيا أم في المكسيك يتميزون بمتطلباتهم وسلوكهم المتشابه. وأغلبهم يحرثون الأرض أو يزرعونها حسب الطرق البدائية وهم فقراء جداً، وليس بإمكانهم اقتناء التقنيات الزراعية الحديثة كما أنهم غير متعلمين، ولهذا ليس بمقدورهم تقييم أهمية وفائدة استخدام الأسمدة الكيميائية. وكل ما يحصلون عليه يرتبط دائماً بعطاءات الحكومة لهم. ويلبون احتياجاتهم الزراعية من قبل الموردين المحليين. وبهذا الشكل، وحتى إذا كان هؤلاء المزارعون يعيشون في دول مختلفة في مختلف القارات، وحتى إذا لم يكونوا يتحدثون اللغة ذاتها وأوضاعهم الثقافية مختلفة، إلا أنهم يعتبرون بمثابة قطاع واحد متشابه(33).

التجزئة المتعددة العوامل

تمضي الشركات أغلب أوقاتها لتوحيد الأساليب المختلفة لتجزئة الأسواق. وقد ذكرنا سابقاً أن شركة Lego تقوم بتجزئة مستهلكيها الصغار حسب أعمارهم إلى تلك اللحظة التي تبدأ فيها اهتمامات الصغار في الألعاب تتبدد، كما كنا نوهنا إلى أن شركة Third Age Research قد بدأت تركيز انتباهها على الكبار في العمر عموماً، ومن ثم بدأت تجزئة القطاعات على أساس اعتبار نمط الحياة. وهناك بعض طرق تآلف الأساليب المختلفة للتجزئة الناجحة.

التجزئة المتعددة العوامل البسيطة

تقوم أغلبية الشركات بتجزئة السوق على أساس تآلف متغيرين ديموغرافيين أو أكثر. ولنستعرض سوق صابون التواليت - مزيل العرق. فالمستهلكون الذين يشترون أفضل الماركات التجارية لصابون التواليت ومزيل العرق، ينتمون إلى العدد الأكبر من الأنواع الاستهلاكية المتنوعة، إلا أن الجنس والعمر يعتبران من أهم المقاييس أثناء تمييز المستخدمين لماركة تجارية واحدة عن الآخرين. وفي الولايات المتحدة يفضل كلٌّ من الرجال والنساء أنواعاً مختلفة من الصابون - مزيل العرق، وتشمل الماركات التجارية المشهورة أكثر التي يستخدمها الرجال مزيل العرق Dial و Safeguard و Irish Spring، وتحتفظ هذه الماركات بأكثر من 30% من سوق صابون التواليت الرجالي، وأما النساء، فعلى العكس، فهن يفضلن Dial، Zest، Coast، والتي تشغل 23% من سوق صابون التواليت النسائي.

إن الماركات التجارية المتصدرة في سوق الصابون - مزيل العرق تعتمد بشكل مغاير على القطاعات العمرية المتنوعة. فعلى سبيل المثال، إن نوع Dial موجه بشكل أساسي إلى الرجال من الأعمار ما بين 45-68 سنة، وليس إلى الذين تقل أعمارهم عن ذلك، وفيما يتعلق بالنساء فإن صابون Dial تفضله النساء من الأعمار 35-44 سنة. وصابون Coast موجه إلى حد كبير، إلى الشباب من الجنسين. وليس إلى الذين تبلغ أعمارهم أكثر. وعدد المستخدمين من الجنسين تبلغ أعمارهم من 18 -24، ويزيد بنسبة الثلث تقريباً عن المؤشر الوسطي لاستهلاك هذه الماركة(34).

ويمكن الجمع أيضاً ما بين المتغيرات الديموغرافية ومتغيرات التجزئة الأخرى، ولتكن على سبيل المثال، مع مؤشر الانتماء إلى طبقة اجتماعية معينة. وفي الشكل 1/3 يتوضح توزيع اهتمام المستهلكين تجاه وسائل الاتصال الجماهيرية في بريطانيا طبقاً للانتماء إلى الطبقة الاجتماعية والمجموعة العمرية. وواضح من خلال هذا تماماً كيف تم بالتحديد تجزئة سوق وسائل الاتصال الجماهيرية، وفي الوقت نفسه يمكن التوصل إلى نتيجة مفادها أيُّ محاولات التجزئة حققت نجاحاً وأيها لم تتحقق. ومن الجدير ذكره أن أغلب وسائل الاتصال الجماهيرية تجذب الأشخاص الكبار في العمر الذين ينتمون إلى الطبقات الاجتماعية C2، D، E. في بريطانيا، السينما وحدها تكون "مستهدفة" فهي تجذب الشباب من الطبقات الاجتماعية A, B, C1، وأما قراء الصحف فقد تم تقسيمهم بدقة طبقاً لانتمائهم إلى هذه الطبقة الاجتماعية أم تلك. وصحيفتا Sun , Merror الواسعتا الانتشار (أو ما يسمى بصحف التابلويد) اللتان تخصصان أغلب صفحاتها للحديث عن الشخصيات المشهورة وبرامج التلفزيون وأخبار الموسيقى والرياضة، وهما أي الصحيفتان، موجهتان إلى القراء من الطبقات الاجتماعية C2 , D , E. وصحيفة Daily Mail و Daily Express وهما صحيفتان موجهتان إلى أفراد الطبقة المتوسطة، وهما من الحجم القليل، إضافة إلى أنهما تقليديتان وعامتان، لكنهما مخصصتان بشكل أساسي للأحداث والأنباء الدولية والمحلية وأما Times و Telegraph و Guardian فهي صحف نوعية ذات حجم كبير، وهي تجذب القراء من الطبقات الاجتماعية A, B, C1. وهذه القطاعات تم فرزها بدقة وتختلف بقوة إحداها عن الأخرى. فعندما أرغمت حرب الأسعار جريدة Times , Telegraph على تخفيض أسعارها، فإن انخفاض سعر الـ Times من 45 وحتى 20 بنساً لم ينعكس أبداً على الطلب الذي استمر مرتفعاً على الصحف العامة المشهورة.

من جهة أخرى، إن التشابه بين الجمهور الذي يبديه تجاه قناتين تلفزيونيتين مستقلتين Channel4 , Itv يشير إلى عملية تجزئة ضعيفة لجمهور المشاهدين عموماً. بينما قناة Big Breakfast على العكس تماماً، إذ إنها تعتمد على قطاع المشاهدين، الذين يتميزون بمشاهدة البرامج الصباحية لقنوات BBC , ITV وأما برامجها الهزلية مثل: "Snap Pop and Cracle" و "The Gunch with Zig and Zag" وكذلك اللقاءات الصحفية مثل: "In Puala's Boudoir" مخصصة بشكل أساسي للشباب من الطبقات الاجتماعية C2, D, E.

التجزئة المتعددة العوامل الأكثر صعوبة

أثناء عملية التجزئة المتعددة تتشكل القطاعات على أساس اعتبار بعض متغيرات التجزئة في وقت واحد. وقد بحثنا ذلك في بعض خيارات التجزئة المتعددة العوامل، فالتجزئة حسب المبدأ الجيوديموغرافي، على سبيل المثال، تقوم على بيانات إحصاء السكان. والتجزئة على أساس اعتبار نمط الحياة تقوم على الصفات النفسية البيانية الخاصة للمستهلكين وفي المداخلة 1/3. سنحدثكم كيف يتم تطبيق هذا على أرض الواقع. آخذين بعين الاعتبار أن التجزئة المتعددة العوامل تتم على أساس عدة مقاييس.

المداخلة 1/3

المساعد المؤتمت في تجزئة السوق (AID)

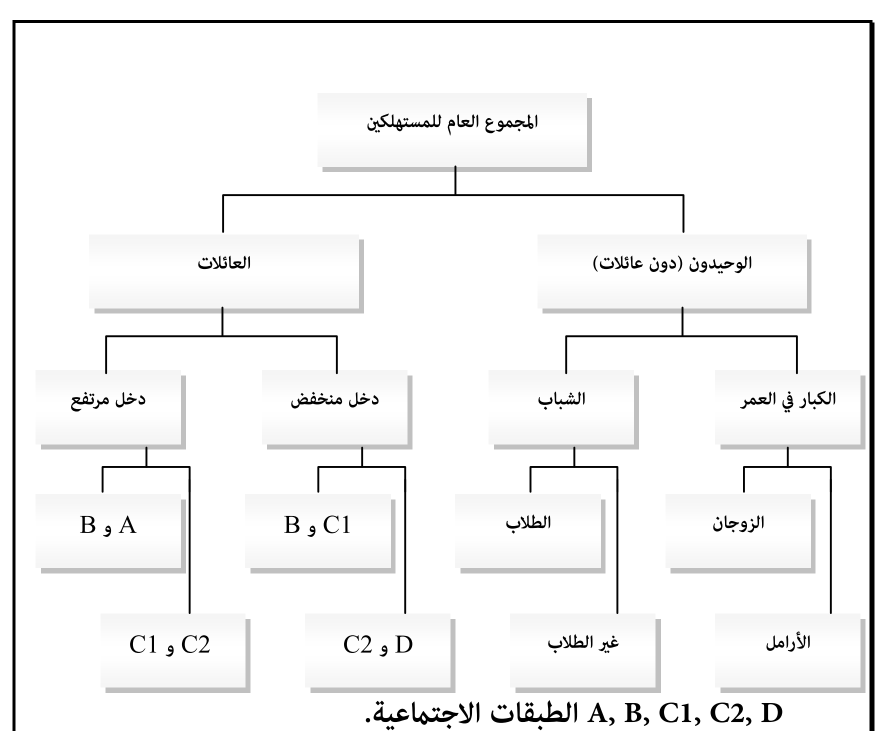
إن مهمة التجزئة هي البحث عن مجموعات الأشخاص الذين يتشابهون إلى حد ما فيما بينهم، مما يمكن أن يقدم الفائدة لعناصر السوق المستهدفة. وهناك طريقتان معروفتان جداً للقيام بهذا الأمر، الأولى هي الطريقة الأولية، حيث تنقسم السوق إلى قطاعات طبقاً لعدد من المقاييس تم اختيارها مسبقاً - أي حسب العمر والجنس أو الانتماء إلى الطبقة الاجتماعية. وتعمل هذه الطريقة إذا كان ممكناً وبدقة كافية على تكييف السلع حسب القطاعات التي تم فرزها، لكن هذا الأمر يصعب تحقيقه. وبالنسبة للأسواق الجديدة تكون التجزئة الأولية مناسبة أحياناً، لكن مع تراكم الخبرات والتنوع في الأذواق لدى المستهلكين، فإنها تكف عن تلبيتها لحاجات ومتطلبات السوق.

فعلى سبيل المثال، عندما تشكلت سوق الحفاضات الورقية، كانت تملك جميعها ذات التصميم، وكانت مخصصة أيضاً لقطاع واحد من المشترين، للأطفال. لكن السوق تفاقمت حالها بعد أن ظهرت فيها منتجات من قياسات مختلفة، كمنتجات Pampers hases من شركة P&G التي لها ستة قياسات حسب أعمار الأطفال - من الرضع وحتى الأطفال حتى الرابعة من العمر الذين بمقدورهم المشي. وتمكن أخصائيو شركة P&G أيضاً من تصميم منتجات خاصة بالذكور وتختلف عن الإناث.

التحديـــد الآلي للتعـــاون المتبـــادل - أســـلوب AID (Automatic Interaction Detection) ويتيح هذا الأسلوب تقسيم السوق إلى قطاعات مع تجزئتها تدريجياً طبقاً لمجموعة من المقـاييس موجـودة مسـبقاً. وباتبـاع AID، اسـتطاعت الخدمـة المصرفيـة بواسـطة الهـاتف First Direct، فـرز 12 قطاعـاً مختلفاً من السوق (انظـر الجـدول) وقـد بـدأت بتجزئـة المسـتهلكين جمـيعهم حسب مجموعات طبقاً لمقدار الـدخل الـذي تحققـه الشركـة، ومـن ثـم فـرزت مجموعة من المتغيرات المهمة، بما فيها الوضع المعـيشي (امـتلاك منـزل أو أجـرة المنـزل)، والوضـع الـوظيفي ومسـتوى الـدخل وصـافي الإيـرادات (أسـبوعية أو شهرية).

ويسمح أسلوب AID بتحليل مجموعة المتغيرات المفرزة في وقت واحـد (الرسم بالأسفل) لاكتشاف العامل الأقوى تأثيراً على المتغيرات المرتبطـة بالنتـائج (وفي هذه الحالة كانت إيرادات الشركة).

1- في البداية، لا بد من دراسة كل المستهلكين، واكتشاف المتغيرات الأقوى تأثيراً على حجم إيرادات الشركة، فإذا تم اكتشاف، عـلى سـبيل المثـال، أن العامـل الهام هو أن يكون لدى المستهلك عائلة، فإن الخطوة الأولى لتجزئـة السـوق ستكون تقسيم المجموع العام للمستهلكين إلى "عائليين" أو "دون عائلة".
2- وفي الخطوة الثانية، حسب أسلوب AID، لا بد من فرز العامل الأكثر أهمية (بالنسبة لإيـرادات الشركـة) المنتمـي إلى المسـتهلكين "العـائليين". وفي هـذه الحالة بالتحديد يكون تمييـز العـائلات إلى عـائلات بـدخل مرتفـع وعـائلات بدخل منخفض. وبهذا الشكل، ينقسم المستهلكون الوحيـدون "دون عائلـة" إلى الشباب والأشخاص الكبار في العمر.
3- في الخطوة الثالثة يتحدد بأي شكل تختلف العائلات فـيما بينهـا مـن حيـث مستوى الدخل المرتفع (عـلى سـبيل المثـال، الانـتماء، إلى طبقـات اجتماعيـة مختلفة).



الطبقات الاجتماعية. A, B, C1, C2, D

الشكل - عملية تجزئة السوق حسب أسلوب AID.

وتستمر عملية تقسيم السوق بالتدريج إلى قطاعات ريثما يصبح التقسيم التالي للعوامل الهامة غير ممكن أو عندما لا يكون هناك الكثير من المستهلكين في قطاعات الدخل المنخفض. وبتحليل 12 قطاعاً للسوق تم الحصول عليها نتيجة هذا الدخل، اهتمت شركة First Direct بأمر مفاده أنها "قامت ببعض الأخطاء" وكانت لصالح قطاعات الشباب الذين يحصلون على أجور مرتفعة، أضف إلى ذلك أنهم من أصحاب المستوى الأعلى من المتوسط للدخل من المستهلكين مقارنة مع زملائهم الذين يستفيدون من خدمات البنوك".

الجدول- 12 قطاعاً للسوق تم فرزها من قبل شركة Firs Direct حسب أسلوب AID

القطاع	1	2	3	4	5	6
الوضع العائلي	أرامل	عزاب	عزاب	أرامل	عزاب	عزاب
العمر	كبار	شباب	شباب	كبار	شباب	شباب
المنزل	أجرة	أجرة	أجرة	أجرة	امتلاك	أجرة
الإيرادات	-	-	-	-	-	-
الطبقة الاجتماعية	E	AB	E	C2D	C2D	C2D
الخدمة	-	طلاب	-	-	-	عمل خاص
القطاع	7	8	9	10	11	12
الوضع العائلي	عزاب	زوجان	عائلات	عائلات	عائلات	عائلات
العمر	شباب	كبار	أعمار متوسطة	أعمار متوسطة	أعمار متوسطة	أعمار متوسطة
المنزل	خاص	خاص	امتلاك	امتلاك	امتلاك	امتلاك
الإيرادات	-	متوسطة	منخفضة	منخفضة	عالية	عالية
الطبقة الاجتماعية	BC1	AB	C2D	BC1	BC1	AB
الخدمة	عمل خاص	-	-	-	-	-

إن الفائدة الأساسية لأسلوب AID تكمن في أنه يسمح بتشكيل سريع للقطاعات التي تختلف جذرياً فيما بينها. والأسلوب مفيد أيضاً أثناء معالجة عناصر مثل الجنس ونوع العمل وامتلاك منزل أم لا. وفيما يتعلق بالمتغيرات المستهدفة، فقد كانت في حالة شركة First Direct، حجم الإيرادات المحققة، إلا أن هذا يمكن أن يكون استمرارية وقوة الاستفادة والتعلق بماركة تجارية معينة أو الربح. والقطاعات التي تم الحصول عليها نتيجة تطبيق أسلوب AID، هي قطاعات فريدة من نوعها وتختلف بوضوح فيما بينها. إلا أن هناك بعض العيوب في أسلوب AID، فهو يسمح بدراسة قياس واحد فقط، مما يؤدي إلى إضافة تلك الفرص التي تتفاعل فيها المتغيرات التي تجري حسبها عملية الفرز. أضف إلى ذلك، إن الاستمرار في تقسيم البيانات إلى مجموعات. سرعان ما نصل إلى أن حجم المجموعة يصبح صغيراً جداً بالنسبة لإجراء تحليل ما عليه.

إن أسـلوب Chi-Square Interaction Detection (تحديـد التفاعـل المشترك حسـب أسـلوب CHAID) يعتـبر بمثابـة التحسـين المسـتقبلي لأسـلوب AID والذي تم من خلالـه التغلـب عـلى بعـض القيـود الموجـودة في الأسـلوب AID، دون التضحية أثنـاء هـذا بمزايـاه. ويطبـق هـذا الأسـلوب الآن في مجـال التسويق المباشر، لكن هناك أساس للافتراض أن طيف الإضافات يمكن أن يكـون واسعاً حداً.

المصادر:

"High and dry", The Economist (28 September 1991), P.180.

Patrick Moynagh, "Exploiting the Potential of Your database to improve customer service and relationship building", Institute of International Research conference on Advanced customer profiling, Segmentation and Analysis, London, 10 Feb. 1994.

Perter Doyle and Ian Fenwick, The pitfalls of AID analysis", Journal of Marketing, 12,4 (1975), P.408-413.

Steve Baron and Dianne Phillips, "Attitude survey data reduction using CHAID: an example in shopping center Market research", Journal of Marketing Management, 10, 1-3 (1994), P.75-88.

اعتادت شركات الأدوية العابرة للقـارات والمتعـددة الجنسـيات تجزئـة أسـواقها طبقاً للمبـدأ الجغـرافي، إلى أن واجهـت مسـألة أن حجـم ترويجهـا مقيـد بالتشريعـات الناظمـة. وهـذا يعنـي أن الممثلـين التجـاريين (الكـادر التجـاري والعـاملين المختصـين بالأدوية والذين يبيعون الأدوية حسـب الوصـفات الطبيـة)، علـيهم أن ينشـطوا أكـثر. وفرزت تلك الشركات قطاعات السوق باستخدام الطريقة المتعددة العوامل، مسـتفيدة أثناء ذلك من عادات الأطباء المسـتقرة، الـذين يصـفون أثنـاء كتابـة وصـفاتهم الطبيـة معداتهم المفضلة، كما استفادت من كـثرة عـدد هـذه المعـدات، وتـم فـرز الأطبـاء إلى تسعة قطاعات، تؤثر بشكل واضح على السوق. وقد انتمى إلى هذه القطاعات:

- "المبادرون" - الذين يصفون طيفاً واسعاً من الأدوية في كميات كبيرة، لكنهم مفعمون دائماً برغبة جامحة في تجربة أدوية جديدة. وهؤلاء الباحثون كانت لهم مكانة في الأوساط المهنية، لكن يسعفهم الوقت دائماً للقاء الممثلين التجاريين للشركات، وكان من الصعب على هؤلاء الأخيرين العمل مع هذه المجموعة، لكن نجاح المنتجات الجديدة ارتبط إلى درجة كبيرة بمواقع تلك المجموعة. وأطلق على هذه المجموعة "حكام العقول" وتم إعداد إجراءات خاصة لها قائمة على أساس البحث، لتنشيط الترويج والخطط التسويقية.

- أطباء الأطفال "البعبع" الذين يخافهم الأطفال، وهم كثيراً ما يصفون الأدوية، وهم يلتقون دائماً مع الممثلين التجاريين للشركة، إلا أن العدد القليل من مرضاهم لم يكن مهماً أبداً. وهذه المجموعة من الأطباء هي بمثابة مجموعة جاذبة لهدفها، ليس بالنسبة للسلع المخصصة للأطفال الصغار والرضع فقط.

- الأطباء من النساء "ربات البيوت حسنات التدبير"، وغالباً ما يكنَّ متزوجات ولديهن أطفال. مما لا يسمح لهن ذلك بممارسة مهنة الطب عملياً طوال اليوم. ولديهن القليل من المرضى، ويصفن القليل من الأدوية، وهن كالعادة، من الصعب وصول الممثلين التجاريين إليهن، وهذا القطاع من السوق لم يشكل أي اهتمام يذكر.

إن التحليل الذي أجريناه بهذه الطريقة قد أتاح لشركات إنتاج الأدوية اختيار الأسواق المستهدفة لتوسيع حملاتها وخططها التسويقية، وكذلك لمساعدة الممثلين التجاريين في تنظيم عملية المبيعات(35).

التجزئة المتعددة المراحل

غالباً جداً ما يكون من الضروري في البداية تجزئة السوق على أساس مبدأ أو طريقة واحدة، ومن ثم اللجوء إلى تطبيق التجزئة التي تم الوصول إليها عن طريق مبادئ أخرى. فعلى سبيل المثال، تقوم أغلب الشركات العابرة للقارات والمتعددة الجنسيات والاحتكارات بتجزئة الأسواق حسب المبدأ الإقليمي أو القومي (الماكرو تجزئة)، وفيما بعد، تتم التجزئة في حدود كل إقليم - على أساس الطرق الأخرى

(ميكرو تجزئة). وهذا الأمر متعلق بتغيير حاجات المستهلكين أثناء الانتقال من إقليم جغرافي إلى آخر، بإبداء المديرين المحليين استقلالية محددة لتنظيم عملهم. وفي أغلب الأحيان تتم الماكرو تجزئة على أساس المبدأ الديموغرافي، وأما الميكرو تجزئة فتقوم على المبدأ النفسي - البياني أو طبقاً للسلوك. ويشير تحليل السوق الصناعية في السويد إلى النموذج الكلاسيكي للتقسيم "النقي" إلى قطاعات (36). وعلى المستوى الماكرو (الشامل) تستخدم عادة أساليب التجزئة الجغرافية، والتجزئة طبقاً لحجم الشركة. وحسب الدلائل التنظيمية (حسب البنية التنظيمية للشركة - المستهلك)، وحسب "عمر" الشركة وعمر مديرها التنفيذي. وعلى المستوى الميكرو (الأصغر) تم اكتشاف تنوع كبير جداً، إذ تنقسم القطاعات طبقاً لأهداف الشركة التي تشغل الفجوات السوقية والمنافسة والمزايا التنافسية وخطط التطور والاحتياجات الفردية ونوع ومعيار الشركة - المستهلك.

لأوقات طويلة يمكن القيام بالتجزئة على مستويين أو ثلاثة، وفي الأسواق الصناعية وبمثابة مستوى ثالث للتجزئة يمكن أن يقوم بها شخصيات مستقلة داخل بنية المؤسسة - وهم المستخدمون المحتملون للمعدات التي تم اقتناؤها.

المراحل العامة لعملية التجزئة

إن تجزئة الأسواق هي عبارة عن نشاط يقوم على إجراء البحوث، ويتألف من عدة مراحل. وتتابع المراحل الذي سيرد فيما بعد يطبق دائماً، بغض النظر عن الأسلوب المحدد والموجود في أساس عملية التجزئة - المبدأ الديموغرافي البسيط أم المعقد، أو الطريقة المتعددة العوامل.

1 - البحث النوعي: تهدف عملية إجراء البحوث التسويقية إلى البحث عن الدوافع الاستهلاكية واكتشاف علاقة المستهلكين مع السلعة وإدراك وفهم السلوك الاستهلاكي. والأساليب التقليدية للبحث المطبقة في هذه المرحلة، يمكن أن تعتبر مجموعات المستهلكين الذين يجري معهم لقاء صحفي أو الذين توزع عليهم الاستمارات لتوجيه الأسئلة عليهم، وفي الوقت ذاته، يستطيع الباحث أن يكتشف وجهة نظر المستهلكين تجاه سلع المنافسين. ومن السهل جداً على منتجي السلع أن

يغتنموا أو يدركوا علامات أو بوادر المنافسة. إذا كان الحديث يدور عن إنتاج السلع المتشابهة، وأما اكتشاف آراء المستهلكين فهو يسمح بالنظر إلى مسألة المنافسة بشكل أفضل. ما إن اكتشف مصنعو البيرة أن الناس يشربون عوضاً عن البيرة المياه المعدنية أو المشروبات غير الكحولية الخفيفة، حتى توصلوا إلى نتيجة مفادها أن بنية أسواقهم قد بدأت تتغير.

2 - البحث الكمي: تحدد نتيجة البحوث الكمية العلاقات المشتركة الكمية والهامة وأهمية المقاييس التي تضع وصفاً للسوق. ويتم جمع البيانات، إما بواسطة الاستمارات المرسلة بالبريد، وإما أثناء إجراء اللقاءات الصحفية الخاصة، وللقيام بالدراسات اللازمة يجب أن يكون هناك كمية كافية من المستهلكين. ويرتبط حجم الانتقاء أو الاختيار بمستوى الدقة المطلوبة، وبمحدودية الأساليب الإحصائية التي يفترض استخدامها، كما يتعلق بطبيعة المعلومة اللازمة لكل قطاع والتي سيتم تقييمها كمعلومة ضرورية وكافية. وعادة ما يتشكل الانتقاء الأدنى من 100 حديث صحفي لكل قطاع، وبالتالي، أثناء وجود ثلاثة أو أربعة قطاعات، فإن كمية الاستمارات الموضوعة باعتبار اكتمال الأسئلة المطروحة، يجب أن تشكل حوالي مئات عدة. ولإجراء دراسة تصميمية وشاملة وكمية أثناء وضع الاستمارات وإجراء الاستفتاءات لابد من الأخذ بعين الاعتبار العناصر المهمة التالية:

a) قائمة المواصفات وترتيبها حسب الأهمية.
b) إعلام المستهلكين عن الماركات التجارية الموجودة و"ريتينغ" الماركات التجارية.
c) المخططات التقليدية لاستخدام السلعة.
d) علاقة المستهلكين بالتصنيف التجاري الحالي.
e) عادات المستهلكين الديموغرافية والنفسية وعلاقاتهم مع وسائل الاتصال الجماهيري.

3 - التحليل: يرتبط طابع البيانات التي لابد من جمعها، بالأساليب المحددة المفترضة للتحليل. وفي الحالات العامة لابد من استخدام تحليل العوامل وذلك لاستثناء المتغيرات المترابطة بقوة فيما بينها، ومن ثم التحليل الوضعي لفرز

القطاعات. لكن هناك أساليب أخرى للتحليل أيضاً. وفي الواقع يستخدم المسوقون أسلوب Automatic Interaction Detection AID، كما تزيد شهرة أساليب التحليل المشترك أيضاً. وسوف نستعرض هذه الأساليب بالتفصيل في المداخلة 1/4.

4 - مراقبة وتأكيد صحة نتائج التحليل: بعد فرز القطاعات من المهم جداً مراقبة ما إذا كانت هناك على أرض الواقع أو تم الحصول عليها نتيجة مطابقات عرضية. يتميز التحليل الوضعي بخاصة يمكن من خلالها فرز الوضعيات من البيانات العرضية، والتي تظهر حقيقية تماماً، ولذا يمكن تسمية هذه المرحلة مصيرية وضرورية جداً للوصول إلى النتائج النهائية. يتم إجراء مراقبة صحة فرز القطاعات بتحليل الإحصائيات التي تم الحصول عليها بواسطة الأساليب الإحصائية، أو بمحاولة إعادة نقل النتائج التي تم الحصول عليها إلى مجموعات البيانات، وأخيراً، بإجراء تجارب "طبيعية" مع القطاعات المفرزة للسوق.

5 - وضع وظيفة القطاع: تُشَكَّل لكل وضع تم فرزه في القطاع وظيفة محددة. تقوم بوصف خواص وضع ذلك القطاع ونموذج السلوك الشرائي فيه وصفاته الديموغرافية وغيرها. وعادة ما تعطي لهذه الأوضاع تسميات وصفية الطابع. وقد ذكرنا بعضها سابقاً مثل: "ربات البيوت حسنات التدبير" و"المبادرون" وهؤلاء من الأطباء، والمنظمين والباحثين وهم من الكبار في العمر، وغيرهم.

فاعلية التجزئة

من الواضح تماماً أن هناك العديد من طرق تجزئة السوق المتنوعة، إلا أن هذه الطرق ليست جميعها فاعلة بدرجة متشابهة. وبالطبع، بين الطرق الحاذقة للتجزئة، التي يقترحها الباحثون أحياناً، وبين تلك الأساليب التي تطبق عملياً على أرض الواقع، هناك اختلاف كبير جداً(37). فعلى سبيل المثال، يمكن تجزئة مشتري ملح الطعام إلى أشخاص شُقُر وسود. إلا أنه واضح تماماً أن لون الشعر لا يؤثر بأي حال من الأحوال على شراء الملح. أضف إلى ذلك، بما أن كل مشتري الملح يشترونه كل شهر وبكميات متشابهة تقريباً، ويعتقدون أن الملح هو ذاته، لذا فهم يريدون دفع السعر ذاته أيضاً، وبالتالي لا تحصل الشركة على أية فائدة من عملية تجزئة هذه السوق.

وكي تحمل تجزئة السوق الفائدة، ينبغي على القطاعات أن تتمتع بالمواصفات التالية:

التقدير (القياس)

يجب أن تكون هناك طرق ووسائل لتقدير المقياس والقدرة الشرائية وكذلك وظائف القطاعات. ومن الصعب أحياناً تقدير بعض متغيرات التجزئة. ففي أوروبا، على سبيل المثال هناك 30 مليون أعسر، أي ما يعادل عدد سكان كندا، إلا أنه وكما في السابق، هناك بعض الشركات فقط تتوجه إلى هذا القطاع من السوق. ومن الممكن أن يكون السبب يكمن في أن هذا القطاع من الصعب تقديره.

التقدير (القياس) Measurability: الدرجة التي تصل إليها مسألة تقدير مقاييس القطاع في السوق وقدرته الشرائية وأرباحه التقديرية.

كما لا تتوفر البيانات الديموغرافية عن الأشخاص العُسر، وإن الإحصائيات التي تقوم بها الحكومة لا تولي هذا الأمر اهتمامها. وقد راكمت الشركات الإعلامية الخاصة أحجاماً ضخمة من المعلومات البيانية بخصوص مجموعة كاملة من القطاعات الديموغرافية الأخرى، لكن ليس فيما يتعلق بالأشخاص العُسُر أبداً(38).

سهولة البلوغ Accessibility

سهولة البلوغ أو المنال - إلى أي قدر تخضع القطاعات للتخديم والتعميم؟ إن أعداد "المستهلكين" النشطين للمشروبات الكحولية كثيرة جداً، لكن الشيء الوحيد الذي يجمعهم هو ميلهم إلى الشراب. وباستثناء بعض دول العالم الإسلامي، يمكن ملاحظة محبي المشروبات الكحولية في كل دول العالم، وفي جميع المجموعات العمرية والمجموعات التي تتميز بمستوى دخلها ووسط ممثلي الجنسين. وإذا كانت تلك المجموعة لا تعيش في مكان واحد ولا تتناول الكحول في محلات معينة أو تهتم بوسائل اتصال معينة، فإن اعتبارها قطاعاً مستهدفاً يكون صعباً جداً.

القيمة الدلالية Substantiality

القيمة الدلالية - يجب أن تكون القطاعات السوقية كبيرة ومربحة بما فيه الكفاية كي تكون عملية تخدمها مجدية، وينبغي أن يكون كل قطاع بمثابة مجموعة كبيرة متشابهة، قدر الإمكان، تبرر تطبيق الخطة التسويقية الخاصة بها. فعلى سبيل المثال، ليس مربحاً بالنسبة لمصنعي السيارات الخفيفة إنتاج موديل خاص للمستهلكين يقل طولهم عن "120سم".

الصلاحية

الصلاحية - لجذب وخدمة القطاعات المناسبة لابد من إعداد خطط فاعلة، فعلى الرغم من أن بنك Midland Bank مثلاً، أفرز سبعة قطاعات سوقية، وأعد أيضاً من أجلها مشروعي تسليف Vector , Orchard - إلا أنه لا يملك الوسائل الكافية لإعداد خطة تسويقية مستقلة لكل قطاع. أضف إلى ذلك يملك البنك وسائل محدودة للقيام بحملات دعائية لنشاطه، وهو مرغم على خدمة كل القطاعات بمساعدة شخص واحد فقط في أقسامه.

القيمة الدلالية Substantiality: الدرجة التي يمكن للقطاع أن يعتبر عندها كبيراً أو مربحاً بما فيه الكفاية.

الصلاحية actionability: الدرجة التي يمكن أن يتم فيها إعداد خطط تسويقية فعالة تهدف إلى جذب وخدمة المستهلكين.

المداخلة1/4

تصنيف المستهلكين - التحليل التصنيفي

إن عملية التجزئة التي بحثناها طبقاً لمبدأ AID تبدأ من استعراض كل أعداد المستهلكين، وتلك الأعداد سيتم تقسيمها فيما بعد إلى أعداد أخرى أصغر، وأما التحليل التصنيفي فيبدأ من دراسة كل مستهلك على حدة، ومن ثم يتم جمعهم في مجموعات. وبعبارة أخرى، يمكن القول إن التجزئة حسب مبدأ AID يجري "من الأعلى إلى الأسفل"، بينما التجزئة بواسطة التحليل التصنيفي فتتم من "الأسفل إلى الأعلى". وللقيام بتحليل تصنيفي ناجح لابد من

امتلاك بيانات فردية تفصيلية كافية لـ أكثر من 200 مستهلك. وهؤلاء يمكن أن يكونوا المواصفات الديموغرافية (أثناء التجزئة حسب المبدأ الجغرافي) والمواصفات النفسية، البيانية (للتجزئة على أساس نمط الحياة) أو غيرها. وأثناء التحليل التصنيفي كذلك، كما أثناء استخدام أسلوب AID، يتم استعراض ودراسة كل مجموعة المتغيرات المفرزة في الوقت ذاته، لكن في ناحية أخرى تماماً. وعادة، فإن كل البيانات التي تم جمعها عن كل نوع من المقاييس تقيّم حسب سُلّم شامل من الأهمية بالنسبة لكل ظهور كمي لتلك الخاصة (الصفة). فعلى سبيل المثال، بهذا الشكل يمكن تقييم الوضع الديموغرافي للشخص أو أي من مواصفاته وصفاته الأخرى.

1 - في عملية تنفيذ التحليل التصنيفي يُدرس أولاً "المشروع - هدف" وليكن مثلاً إنسان ما) الاختيار على حدة. ومن ثم يتحدد أيٌّ منها مشابهة أكثر لبعضها البعض. والأهمية الخاصة بالمقاييس تتيح الحكم على درجة تشابه المشاريع - الأهداف.

2 - في الخطوة التالية تتحد مجموعتان من المشاريع الأهداف المتشابهة في التصنيف الذي يتحول بدوره إلى مشروع قائم بحد ذاته.

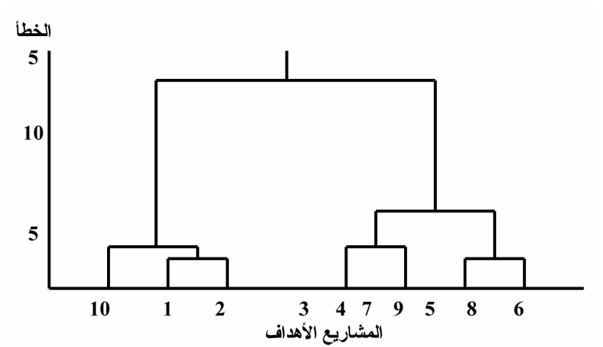
3 - بعد ذلك يتم البحث عن المجموعة الأكثر تشابهاً فيما بينها، ومن جديد تتحد المشاريع - الأهداف.

4 - تستمر العملية إلى أن لا تشير أهمية المقاييس أنه لم يبق مشروعان متشابهان فيما بينهما، كان يمكن جمعهما معاً.

وتتوضح في الشكل "تصنيفات فردية" لكل مشروع - هدف، ويُشار إلى أنه كم هو سهل ضمها في تصنيفات مركبة. والتصنيفات المؤلفة من المشاريع - الأهداف (1،2،3،10) ، (4،7،9) و(5،8،6). تتشكل في المراحل الأولى من الاتحاد. والتصنيفات الثلاثة هذه يمكن أن تصبح قطاعات لأنها تشمل مشاريع - أهداف متشابهة فيما بينها. وإذا حاولنا ضم التصنيفات بقوة (4،7،9) و(5،8،6) جاعلين من ثلاثة تصنيفات، اثنتين، فإن الخطأ المرتبط

مع عملية الضم يتطور بقفزات، لأن المشاريع - الأهداف 4،7،9 تختلف عن المشاريع - الأهداف 5،8،6.

الشكل يعرض تشكّل التصنيفات:



من بين 199 هولندي من محبي تناول اللحوم، تم فرز، بواسطة التحليل التصنيفي ثلاثة قطاعات تبشّر بالربح. وفي الجدول في الأسفل، أوردنا بشكل مفصل أكثر وصف وبيانات تلك القطاعات، والقطاعات حصلنا عليها نتيجة التصنيف حسب المتغيرات المفرزة. وأثناء تشكّل التصنيفات لم تستخدم المتغيرات التي تحمل طابعاً وصفياً، لكنها أتاحت وصف الاختلافات الموجودة فيما بين التصنيفات وساعدت على صياغة الأهداف التسويقية للاستيلاء على القطاعات المناسبة.

الجدول: تطبيق التحليل التصنيفي:

ثلاثة قطاعات تبشّر بالربح، مؤلفة من محبي تناول اللحوم.

	الرجال البدينون القرويون	**الباحثات عن الجودة من المدينة**	**محبو اللحوم**
حجم التصنيف (%)	35	41	42
المتغيرات المفرزة:			
الجودة	1.88	2.20	1.42
الدهون	0.03	0.88-	0.63-
الشذوذ	0.92-	0.53	0.23
الراحة	0.55	0.59	0.45

	الرجال البدينون القرويون	الباحثات عن الجودة من المدينة	محبو اللحوم
المتغيرات الوصفية:			
الأفضليات:			
جزء من الشرحات	2.70	6.94	7.52
الخنزير، قطع من البطن	7.81	4.17	5.56
صدر البقر	6.16	4.93	5.69

الصفات الديموغرافية			
الإقليم	**الشرق**	**الشمال**	**الغرب**
	القطاع		
	الرجال البدينون من القرية	الباحثات عن الجودة من المدينة	محبو اللحوم
مكان الإقامة	المناطق الزراعية	المدينة	-
الجنس	الرجال	النساء	-

تستطيع التجزئة أن تقوي من مواقع سوق اللحوم الهولندية، وأغلبية المستهلكين لا يحبون اللحوم الدهنية، لكن "الرجال البدينين من القرية" لا يهتمون مطلقاً لوجود الدهون في اللحوم.

وعلى الرغم من أن تطبيق التحليل التصنيفي هو بمثابة عملية بسيطة بحد ذاتها. إلا أن من يريد اتباعه أو تطبيقه يجب أن يجيب أولاً على عدة أسئلة. السؤال الأول هو: ماذا يعني أن "المشاريع - الأهداف متشابهة فيما بينها؟". فحجم سيارة Porshe و Trabant متقارب تقريباً، لكن أغلبية الأشخاص يتعاملون معها كلٌّ حسب رأيه.

السؤال الثاني هو: "ما العمل إذا اتحد مشروعان - هدفان في تصنيف واحد؟". عند استخدام التحليل التصنيفي لابد من الإجابة عن هذه الأسئلة وعن غيرها أيضاً، والتي تتعلق بمجموعة من التفصيلات التقنية. لكن لا ينبغي أن تخيف هذه الصعوبات أحداً مطلقاً. فالتحليل التصنيفي هو أسلوب قوي يسمح بصياغة وتشكيل القطاعات على أساس مجموعة البيانات المنضبطة، والتي تبدو مقنعة جداً. لكنه يعطي كذلك نتائج متنوعة أيضاً طبقاً لكيفية حل الأسئلة

الموضوعة سابقاً. وبالتالي، إن المراقبة هي القاعدة الأساسية لتطبيق هذا المبدأ، وأكرر مرة أخرى، المراقبة ثم المراقبة.

1. استخدموا جيداً الأساليب والطرق المعروضة عليكم.
2. تأكدوا فيما إذا كان يوجد فعلاً تصنيفات مفرزة نتيجة التحليل. ومن أجل هذا جربوا فرزها مرة أخرى باستخدام قواعد أخرى للتشابه.
3. استخدموا بيانات أخرى وتأكدوا فيما إذا ظهرت فعلاً على أساسها التصنيفات ذاتها.
4. تأكدوا من التصنيفات التي حصلتم عليها على أرض الواقع لتقتنعوا فيما إذا كانت تسير بشكل مختلف. وأحياناً يمكن القيام بهذا باستخدام البيانات القديمة. يستطيع البنك الحالي التأكد من صحة فرزه للقطاعات أثناء المراقبة. وهل تختلف ردود فعلها فيما بينها على تنشيط المبيعات.

تحليل العوامل:

يستخدم تحليل العوامل عادة بالترافق مع التحليل التصنيفي، وبمساعدته يمكن تحديد المتغيرات المرتبطة. بشكل ما، فيما بينها، والتقليل من فعالية تأثيرها التركيبي. وعند القيام بالدراسات التسويقية يجمع المسوقون البيانات النفسية - البيانية أو غيرها من البيانات، فبالنسبة للأطفال الذين ينتمون إلى الطبقة المتوسطة، فإن المتغيرات التالية كالعمر والدخل وحجم العائلة وقيمة المنزل وحجم الديون إلى عامل واحد يمكن تسميته "النمو". ومثل هذا التطبيق يخفض من الجهود المبذولة للتصنيف، ويحول دون ظهور النتائج المندمجة ناحية المجموعات "الإضافية" والتي يمكن الحصول عليها من المتغيرات المترابطة فيما بينها.

التحليل القيمي - الوظيفي:

التحليل القيمي - الوظيفي هو عبارة عن أداة قوية يمكن بمساعدتها تقدير "الوزن" المعطى من قبل مستهلكين فرديين إلى مواصفات مستقلة للسلع

أو الخدمات. فعلى سبيل المثال، باستخدام أساليب التحليل المشترك، يمكن لشركة Novotel العاملة في مجال الفنادق أن تعرف المدى الذي يكون فيه المستهلكون مستعدين لدفع أجرة إضافية مقابل غرفة من الحجم الكبير، ولقاء المفروشات الغالية الثمن، وتجهيز الغرفة بالتلفاز من نوعية ممتازة وغيرها. وأحياناً تسمى هذه الطريقة بـ "تحليل الاستبدال المتبادل"، لأنه يُعرض على المستهلكين مقارنة مواصفات السلعة واختيار المناسب منها: فعلى سبيل المثال، سرير من الحجم الملكي بأوضاع ومواقف بعض المستهلكين. وغالباً من أجل ضم المستهلكين في قطاعات على أساس رغبات عامة يلجأ الباحثون إلى استخدام أساليب التحليل التصنيفي.

المصادر:

- John Sanders, “Cluster analysis”, Journal of Marketing Management, 10-1-3 (1994), P.13-28.
- Michel Wedel and Cor Kistemaker, “Customer benefit segmentation using cluster wise linear regression”, International Journal of Research in Marketing, 6,1 (1989), P.45-59.
- Dick R. Wittink, Marco Wriens and Wim Burhenne, International Journal of Research in Marketing, 11,1 (1994), P.73-84.

تقييم واختيار الأسواق المستهدفة

تفتح تجزئة السوق فرصاً وآفاقاً جديدة أمام الشركات في مجال التسويق. ويجب على الشركة أن تقيم القطاعات المختلفة واتخاذ القرارات فيما يتعلق بعدد القطاعات التي يجب اختيارها كقطاعات مستهدفة وما هي هذه القطاعات؟. والآن سوف نستعرض كيف تقوم الشركة بتقييم واختيار القطاعات المستهدفة في السوق.

تقييم قطاعات السوق

أثناء تقييم قطاعات السوق المختلفة يجب أن تأخذ الشركة عنصرين في عين الاعتبار: جاذبية القطاع، وقدرات الشركة تجاه هذا القطاع.

جاذبية القطاعات:

قبل أي شيء يجب على الشركة أن تجمع وتحلل المعلومات عن أحجام المبيعات ووتائر نموها والأرباح المتوقعة من كل قطاع(39). وتهتم الشركة بالقطاعات التي تتمتع بأحجام مناسبة وبمؤشرات للنمو واضحة. إلا أن "الأحجام المناسبة ومؤشرات النمو" مفاهيم نسبية للغاية. وكانت بعض الشركات ترغب في التوجه نحو القطاعات ذات الأحجام الكبيرة للمبيعات والوتائر السريعة للنمو والمستوى العالي من الأرباح. إلا أن القطاعات الكبيرة وسريعة النمو ليس من الضرورة أن تكون أهدافاً جاذبة جداً لأية شركة. وتستطيع الشركات الصغيرة أن تكتشف أنه لا تكفيها الموارد والقدرات لتخديم القطاعات الضخمة، أو أن هذه القطاعات تتميز بمستوى عالٍ من المنافسة. ومثل هذه الشركات سرعان ما تعطي الأفضلية للقطاعات من حيث القيمة والأقل من حيث الجاذبية، والتي تعتبر بالنسبة لتلك الشركات أكثر احتمالاً لجني الأرباح.

يستطيع القطاع أن يمتلك أحجاماً ووتائر نمو مناسبة، لكنه لا يمكن أن يكون في هذه اللحظة جذاباً من حيث تحقيق الأرباح. وينبغي على الشركة أن تتفحص بعض العوامل البنيوية الهامة التي تحدد جاذبية ذلك القطاع من حيث الآفاق الطويلة الأجل(40) كما على الشركة، كذلك أن تقيّم المنافسين الموجودين والمحتملين. وتنخفض جاذبية القطاع إذا أثّر عليه منافسون أقوياء جداً وعدوانيون. وينبغي على المسوّقين أيضاً أن يتأكدوا من احتمال ظهور سلع بديلة في السوق.

إن وجود سلع - بديلة قائمة فعلاً ومحتملة الوجود يمكن أن يؤدي إلى تقييد معدل الأسعار على سلع الشركة وتقليص حجم الأرباح من ذلك القطاع. وتؤثر القدرة الشرائية النسبية كذلك على جاذبية القطاع، فإذا كان المشترون في هذا القطاع أو ذاك، يشغلون موقعاً قوياً يسمح لهم الدفاع عن مصالحهم فيما يتعلق بعلاقتهم مع البائع، فهم يستطيعون طلب تخفيض الأسعار وزيادة جودة السلعة أو حجم الخدمات أو التهديد مثلاً، بالمنافسين الآخرين - وكل هذا على حساب تخفيض أرباح الشركة. وأخيراً يمكن للقطاع أن يكون أقل جاذبية، إذا نشط فيه موردون أقوياء. ويصبح القطاع أقل جاذبية إذا كان موردو المواد الخام والمعدات والقوى العاملة والخدمات، قادرين على رفع الأسعار وتخفيض

نوعية أو كمية السلع أو الخدمات. وتمثل الشركات - المـوردة قـوة حقيقيـة. إذا كانـت ضخمة، أو كانت تعمل بتناغم فيما بينها، أو إذا كان هنـاك بعـض السـلع - البديلـة في السـوق، أو إذا كانـت السـلع المعروضـة مـن قبلهـا ذات أهميـة كبـيرة للشركـات - المستهلكة.

حساب الجوانب القوية للشركة أثناء اختيار القطاعات

حتى إذا كان القطاع يملـك أحجامـاً مناسـبة ووتـائر نمـو سريعـة، وكـان جاذبـاً، ينبغي على الشركة أن تقوم بتحليل أهـدافها الخاصـة ومواردهـا فـيما يتعلـق تحديـداً بذلك القطاع. ويصادف أحياناً أن يتم إهمال بعض القطاعـات الجاذبـة لسـبب بسـيط جداً وهو أن إعدادها لا يتناسب مع الأهداف الطويلة الأجل للشركة. وإن الاعتماد على تلك القطاعات يمكن أن يحرم الشركة من الموارد والقوى التي يمكن أن تحقق أهـدافها. أضف إلى ذلك، إن القطاعات الجاذبة تستطيع أن تبـدو غـير مناسـبة مـن وجهـة نظـر بيئية وسياسية واجتماعية. ففي السنوات الأخيرة، على سبيل المثال، تعرضـت مجموعـة من الشركات وفروع الصناعة إلى نقد لقاء بعض المنتجات المشكوك في أمرها، أو بسبب إستراتيجيتها التي تتبعها في بعض القطاعات المحميـة - كالأطفـال والشـيوخ والطبقـات غير المقتدرة من السكان وغيرها.

إن احتلال مواقع متصدرة في السوق، التي كانت فيها مواقع الشركات في البداية ضعيفة، يبقى أمراً صعباً حتى بالنسبة للشركات القادرة والضخمة. فشركة RTZ تعتـبر المتصدر العالمي في استخراج الثروات المعدنية، لكـن عنـدما حاولـت الانتقـال إلى فـرع الصناعات الكيميائية واستخراج النفط، شعرت أنهـا لا تسـتطيع تحمّـل المنافسـة. قبـل الدخول إلى أي قطاع في السوق، ينبغي على الشركة أن تقيم بدقـة مواقعهـا الحاليـة في هذه السوق. إن الحصة الصغيرة للشركة في السوق، تشير إلى ضعف مواقعها، فهل تملك الشركة الطاقة الكافية والإرادة والموارد لتتسلق على درجات النمو الاقتصادي في القطاع الذي اختارته من السوق؟ ونمو حصة السوق للشركة يشير إلى أنها تمتلك القوة الكافية، بينما يكـون العكـس تمامـاً إذا كانـت حصـتها قـد انخفضـت، فهـذا يـدل عـلى ضـعف الشركة عموماً، لأن محاولات الانتقال إلى قطاعات جديـدة يمكـن أن لا تسـاعدها أبـداً. إذا ما استطاعت الشركة، مـن أجـل توسـيع حضـورها في قطـاع مـا، أن تقـوم بتنشـيط

جوانبها القوية لنشاطها التسويقي، فإنها قوية بما فيه الكفاية لاستيعاب هـذا القطـاع. وإذا لم يكن الأمر كذلك، فإن امتلاكها لهذا القطاع سيكون إجراءً مكلفاً جداً.

إن رحلة شركة "مارس" إلى سوق الحلويات المجمدة، أشارت كم هو صعب هـذا الأمـر. وإن السـوق الأوروبيـة للبوظـة هـي في حالـة النمـو، وكانـت "مـارس" تمتلـك التكنولوجيا والماركات التجارية المناسـبة التـي "يحتويهـا" إنتـاج البوظـة، لكـن لم تكـن هناك ثلاجات مناسبة للشركة في السوق. وكان مالكو هذه الثلاجـات محـلات "Walls" التي تتبع لشركة Unilivere و Lion's Maid التابعـة لشركـة Nesttle وكانـت هاتـان الشركتان خبيرتين جداً في مجـال منتجـات البوظـة ولم تكـن ترغبـان في السـماح لشركـة Mars في الدخول إلى سـوقها. ومـع هـذا فـإن السـلع الفريـدة لشركـة Mars وشـهرتها الجيدة أتاحتا لها احتلال حصة من السوق والاستيلاء عليها من منافسين أقوياء جداً.

صفات الشركة الأخرى، والتي ليس لها علاقة أبـداً بمجـال التسـويق، تـؤثر أيضـاً على فرصها للتفوق في الاسـتحواذ عـلى القطـاع المختـار. ومـن الممكـن أن يكـون لـدى الشركة نفقات قليلة أو قدرات إنتاجية غير مستخدمة. أضف إلى ذلك، لابد من تحليـل فيما إذا كان القطـاع المختـار يلبـي القـدرات التكنولوجيـة للشركـة. بشرائهـا للشركـات والمشاريع التي تعتبر مالكة للتقنيات العالية جداً، كانت شركـة Daimler Benz واثقـة أنها تسـتطيع أن "تنـزع" منهـا المعـارف والقـدرات التقنيـة، لاسـتخدامها فـيما بعـد في نشاطها الأساسي، تصنيع السيارات والشاحنات.

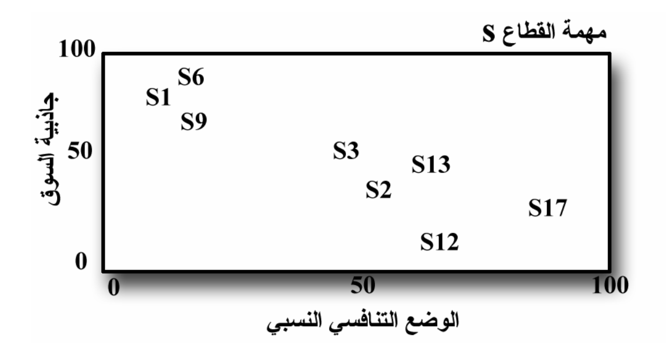
العامل النهائي ذو الأهمية المصـيرية هـو وجـود حجـم كـافٍ مـن المـوارد لـدى الشركة. والتي، أي الموارد، يمكنها فرزها أو تخصيصها لامتلاك السوق. ومن هنا لابد من ضم مسألة امتلاك الخبرات المناسبة في مجال التسويق، ووجود جوانب قوية في تنظـيم إدارة الشركة، بما فيها التأهيل العالي للعاملين والمقدرة على تطوير الخبرات الجديـدة أو اللجوء إلى السابقة لضم جميع الأنشطة في قطاع جديد مع غيرها مـن أنـواع نشـاطات الشركة. تمتلك شركة IBM و Philips موارد ضخمة وتكنولوجيا متطورة وخبرة كبيرة في مجال التسويق، لكن هذا كله ليس من تلك الدرجة التي كانت سـتتيح لهـما المنافسـة بفاعلية في سوق الكمبيوترات الشخصية الديناميكية والمتغيرة بسرعة.

اختيار قطاع السوق

تعكس مصفوفة الاتجاهات الرئيسية لسياسة شركة Royal Dutch Shelt بصورة بيانية ترافق جاذبية قطاعاتها السوقية مع الجوانب القوية للشركة في كل اتجاه مناسب. وفي الفصل الثالث من الجزء الأول تحدثنا عن هذا الأسلوب بمصفوفة GE وكبداية كان هذا الأسلوب معداً لضمان اتزان محفظة - العمل للشركة، لكنه مناسب جداً أيضاً لاتخاذ القرارات فيما يتعلق باختيار القطاعات المستهدفة في السوق. وفي الشكل 1/4 تبين كيف طبقته الشركة النمساوية التي تعمل في مجال تصنيع السيارات وإنتاج تقنية البناء(42).

إذا كان امتلاك القطاع يتناسب مع القدرات المحتملة للشركة، فلا بد عندئذ من اتخاذ قرار في ما إذا كانت تكفيها القدرات والخبرات الضرورية للتفوق في هذا القطاع. يعلن كل قطاع متطلباته لتحقيق النجاح. وإذا لم تكن الشركة تملك وإذا لم تستطيع بسرعة أن تعزز من جوانبها القوية لتقف في وجه المنافسين في القطاع، فإنه لا يحق لها، بل ليس من الضروري لها، أن تدخل إلى هذه السوق. حتى إذا كانت الشركة تتمتع بجوانب قوية ضرورية، للامتلاك النهائي للقطاع المستهدف، فهي مرغمة على إظهار حرفيتها التسويقية وتفعيل الموارد التي تزيد كثيراً عن حرفية وموارد الخصوم. يجب أن تدخل الشركة فقط إلى قطاعات السوق، حيث يمكنها عرض المنتجات أو الخدمات التي تتفوق تماماً على ما يعرضه المنافسون، وحيث تستطيع أيضاً أن تحقق الفوز عليها. وطبقاً للوحة الموجودة في الشكل 1/4. لا تتمتع الشركة بجوانب قوية كافية في أي قطاع جاذب بالنسبة لها. ومقارنة مع الآخرين فإن القطاعين 13 و17 يبدوان مناسبين أكثر، لأنهما، وطبقاً لجاذبيتهما المعتدلة، يتناسبان أكثر مع الجوانب القوية للشركة. وفيما يتعلق بالقطاع 3 فإن الوضع مشابه كثيراً، لكن لو اتخذت الشركة قرار الدخول في المنافسة من أجله، فيتعين عليها أن تعزز هنا من جوانبها القوية. القطاعات 1 و6 و9 تعتبر جاذبة، لكن الجوانب القوية للشركة لا تناسبهم. ولابد للشركة من تطوير جوانب قوية جديدة، إذا كانت تريد النضال من أجل تلك القطاعات، ومن دون استثمارات إضافية يبقى من غير المفيد أن تنافس الشركة من أجلها أيضاً، لذا باتخاذ قرار امتلاك أكثر من قطاع، ينبغي على الشركة أن تقيم

بشكل جيد ما هي الاستثمارات المطلوبة لهذا. ورغم أن القطاعين 2 و12 يتناسبان تماماً مع الجوانب القوية للشركة، إلا أنهما غير جاذبين.



الشكل 1/4: حقيبة القطاعات الاستهلاكية

الإستراتيجيات التسويقية لقطاعات السوق

بعد تقييم القطاعات المختلفة ينبغي على الشركة اتخاذ قرار حول كمية القطاعات وإلى أيها ستقدم الخدمات، وهذه مهمة اختيار السوق المستهدفة، وهي تتألف من جملة من المشترين من ذوي الاحتياجات المتشابهة أو المواصفات العامة والذين تسعى الشركة لتخدمهم أو من أجل الذين اتخذت الشركة قرارها. ومن الشكل 1/5 يتضح أن الشركة ملزمة باتخاذ إحدى الإستراتيجيات الثلاث لامتلاك السوق: التسويق غير المميز، والتسويق المميز، والتسويق المركز.

السوق المستهدفة Target Market: **جملة المشترين الذين يملكون احتياجات متشابهة أو مواصفات عامة والذين تسعى الشركة**

التسويق المميز Differentiated Marketing: **هو من إحدى إستراتيجيات الاستيلاء على السوق حيث تتخذ الشركة قرار التوجه نحو عدة قطاعات من السوق وتعد لكل واحد منها عروضاً مستقلة.**

التسويق المركز Concentrated Marketing: **إحدى إستراتيجيات الاستيلاء على السوق حيث تسعى الشركة لامتلاك الجزء الأكبر لأحد أو عدة قطاعات السوق.**

التسويق غير المميز

إن اختيار إستراتيجية التسويق غير المميز يعني أن الشركة تقرر الدخول إلى كل السوق بعرض واحد، متجاهلة الاختلافات الموجودة ما بين القطاعات. وإن تطبيق هذه الإستراتيجية يمكن أن يكون مشروطاً بالاختلافات غير الكبيرة بين القطاعات أو بالثقة في أن السلعة تتميز بجاذبية قوية لكل القطاعات. وسيكون هذا العرض مركزاً على تلك المتطلبات التي تعتبر عامة لكل القطاعات في السوق، وليس على تلك التي تعتبر مختلفة. وتعدُّ الشركة السلع والحملات التسويقية الجاذبة لأغلبية المشترين، وهي تعتمد على الجودة العالية للسلعة وانتشارها الواسع والدعاية الجماهيرية، ويكون هدفها إقناع المستهلك في الصفات المتميزة للسلعة المعروضة.

التسويق غير المميز
Undifferentiated Marketing:
هو من إحدى إستراتيجيات الاستيلاء على السوق حيث تدخل الشركة إلى كل السوق بعرض واحد متجاهلة كل الاختلافات ما بين قطاعات السوق.

ويضمن التسويق غير المميز توفيراً في الوسائل المادية، وتتيح التشكيلة الضيقة من السلع الحفاظ بمستوى منخفض، على قيمة الإنتاج وحفظه ونقله. والبرنامج غير المميز لتنشيط الترويج يحافظ على نفقات الإعلان على مستوى متدنٍ. وبقدر ما تقل الحاجة إلى الأبحاث والخطط التسويقية في بعض القطاعات، تنخفض بالتالي النفقات العامة للقيام بالأبحاث التسويقية والعمل مع سلعة محددة.

أما المسوقون العصريون فيخامرهم الشك حول هذه الإستراتيجية، فالصعوبات تظهر عند إعداد السلعة أو العلامة التجارية التي يمكن أن تلبي كل احتياجات المستهلكين. والشركات التي تطبق التسويق غير المميز عادة ما تعد عروضاً موجهة إلى القطاعات الأكبر في السوق. وإذا تصرفت بعض الشركات على هذا المنوال، فسوف تقوم منافسة قوية جداً في هذه القطاعات الكبيرة، وأما في الصغيرة بالحجم، فسوف يكون هناك عجز واضح في العروض. وفي النتيجة النهائية يمكن أن تبدو القطاعات الأكثر حجماً، أقل ربحاً بسبب ظهور المنافسة القوية فيها. وإن إدراك هذه المسألة مهم جداً للشركات العاملة في القطاعات الكبيرة من حيث قيمتها.



الشكل 1/5: المراحل الثلاث للاستيلاء على السوق.

تكمن المشكلة الأخرى في تفتت السوق الجماهيرية بمقدار ما تعد الشركات المنافسة قطاعات جديدة أو تنتج سلعاً موجهة نحو مستهلكين جدد في السوق فالشركة - المنتجة للعلكة ذات طعم النعناع، على سبيل المثال، وتدعى Polo شعرت بهجوم المنافسين الذين اختاروا قطاعات مستقلة مربحة: Extra Strong، ذات طعم النعناع لمحبي العلكة ذات الطعم الحاد، وClorets المنعشة، وواجهت Polo في الوقت ذاته

منافسة مـن قبـل شركـة Trebor Mints في أوروبـا و Duplex في جنـوب شرق آسـيا، والتي تملك ذات عبوات شركة Polo.

التسويق المميز

تستطيع الشركة مـن خـلال تطبيقهـا إسـتراتيجية التسـويق المميـز أن تقـرر مـا ينبغي التوجه إليه بسرعة إلى عدة قطاعات من السوق، وتعد لكـل واحـد منهـا عرضـاً خاصاً. تحـاول شركـة General Motors تصـنيع سـيارات "لكـل إنسـان ولكـل حالـة"، وباستخدامها لسلع متنوعـة وطـرق تسـويقية مختلفـة تأمـل الشركـة في زيـادة حجـم مبيعاتها وتعزيز مواقعها داخل كل قطاع من السوق. وتنطلق General Motors مـن أن الموقع القوي الذي تحتله بسرعة في عدة قطاعات يعـزز في ذاكـرة المسـتهلك علاقـة الشركة مع ذلك الصنف التجاري. كما تعتمـد أيضـاً عـلى عمليـات الشراء الخاصـة، لأن عروض الشركة تناسب بشكل أفضل توقعات المستهلكين الخاصة بذلك القطاع.

في البداية لم تتحرك منتجات شركة Martini في السوق، وقد ركزت الدعاية عـلى ماركة "مارتيني" على ما هي عليه بالواقع، مشيرة إلى صورتها الدولية المشهورة، إذ قيل: "في أي وقت، وفي أي مكان. وفي كل أرجاء العالم". ومع مرور الوقت تبدل ذلك الوضـع، عندما بـدأت تظهـر العلامـات الرئيسـية لــ "مـارتيني" المخصصـة للأسـواق المسـتهدفة المحددة والمختلفة.

- Martini Rosso - النوع الأكثر شهرة ومخصص للقطاع الواسع من السوق. وتعرض الدعاية لنا شاباً وفتاة يقولان: "شرابنا من مارتيني - هو Rosso".
- Martini Bianco - موجه إلى الشباب في العشريـن مـن عمـرهم، والـذين يحبون المشروبات الكحولية الخفيفة، وتقول الدعاية عنه "الناحية المشرقـة من الحياة".
- Martini Extra Dry - للأشخاص الأنيقـين الـرقيقين، وقـد ركـزت الدعايـة على الزجاجة وعلى المنتج، اللذين وضعا في جو من الأناقة الهادئة(43).

إن التسويق المميز يخلق عادة أحجاماً كبيرة من المبيعات مقارنة مـع التسـويق غير المميز. كانت شركـة الطـيران الهولنديـة KLM تسـتطيع أن تمـلأ جميـع الأمكنـة في

رحلاتها إلى نيويورك، واضعة قيمة الرحلة حسب أسعار APEX، لكن نتيجة تجزئة السوق ارتفعت إيراداتها الخاصة وازداد كذلك عدد المسافرين على متن طائراتها بشكل ملحوظ. وفي الصالون الأساسي أو في الصالون الواقع في الطابع الثاني من طائرة البوينغ 747-400، التي تقلع من مطار Schiphol سيكون هناك حوالي 300 مسافر من الدرجة الاقتصادية. وبعضهم لديه بطاقات سفر تحددت قيمتها من قبل APEX بحدود ألف فلوران هولندي، وسوف يجلسون بالقرب من الأشخاص الذين دفعوا أكثر من ألفي فلوران ثمناً لبطاقاتهم، وفي مقدمة الطائرة سيجلس حوالي 80 مسافراً من رجال الأعمال الذين يسافرون دائماً على متن KLM والذين تقدر بطاقاتهم بستة آلاف فلوران. وهناك 20 مسافراً من الطبقة الممتازة والذين تزيد أسعار بطاقاتهم عن 10 آلاف فلوران هولندي. وإذا دفع كل مسافر ثمناً لبطاقته حسب أسعار APEX فلن تكون هناك رحلة.

التسويق المركز

الإستراتيجية الثالثة للاستيلاء على السوق تتمثل في طريقة التسويق المركز، وهي جاذبة بشكل خاص في ثلاث حالات، عندما تكون مصادر وموارد الشركة محدودة جداً. وعوضاً عن ذلك ومن أجل تحقيق حصة غير كبيرة في السوق الواسعة، تستطيع الشركة أن تسعى لتحقيق حصة كبيرة في قطاع واحد أو عدة قطاعات، فشركة Oshkosh Truck مثلاً تعتبر الأضخم في العالم في إنتاج السيارات الاحتياطية للمطارات. وركزت شركة Recycled Paper Products نشاطها في سوق أوراق اللعب المختلفة. وأما شركة Ecover فقد ركزت اهتمامها في القطاع الضيق من سوق مواد التنظيف الآمنة بيئياً. ويؤمّن التسويق المركز للمؤسسات الحديثة التأسيس فرصاً رائعة لتقوية قواعدها في وجه المنافسين الأقوياء والمزودين بالموارد الضخمة.

وتحقق الشركة بواسطة التسويق المركز في مجال تخديم قطاعاتها مواقع أكثر قوة لسبب بسيط وهو أنها تتمتع بأفضل المعارف عن الاحتياجات الخاصة بتلك القطاعات، وتملك شهرة جيدة كانت قد حققتها. أضف إلى ذلك فهي تحقق أيضاً مزايا وظيفية واقتصادية جراء تخصصها في طرح السلع وتوزيعها وتنشيط ترويجها. وإذا

تم اختيار القطاع بنجاح، فالشركة تستطيع أن تصل إلى تحقيق مستوى عال جداً من الإيرادات.

وفي الوقت ذاته، يترافق التسويق المركز مع مستوى من المخاطر مرتفع جداً مقارنة مع التسويق الطبيعي، إن هذا القطاع أو ذاك يستطيع مع مرور الوقت أن "ينقرض". فعلى سبيل المثال، انخفضت أسعار سيارات البورش بحدة نتيجة "الانفجار" المتمثل في التخلي عن اقتناء السيارات الرياضية الغالية الثمن في الثمانينيات. الخطر التالي يرتبط بأن المنافس الأكثر قوة يستطيع اتخاذ قرار حول التوسع في هذا القطاع. ومعدل الأرباح المرتفع، والهيبة وغياب المنافسة في سوق السيارات الرياضية جذبت إلى هذه السوق منافسين أقوياء جداً مثل Mazda وToyota وHonda، إن تغير الموضة يمكن أن يشكل خطراً على استقرار فجوات السوق أيضاً.

اختيار إستراتيجية الاستيلاء على السوق

عند اختيار إستراتيجية الاستيلاء على السوق لابد من دراسة العديد من العوامل. ما هي بالتحديد الإستراتيجية الأفضل والتي تتعلق بموارد الشركة. عندما تكون هذه الموارد محدودة، فإن التسويق المركز يكون مبرراً أكثر. والإستراتيجية المثلى تتعلق، عدا عن أشياء أخرى، بتنوع السلعة. وإن التسويق غير المميز مناسب أكثر للسلع النموذجية مثل "غريب فروت" أو الفولاذ. والسلع التي تكون متنوعة من حيث تصاميمها مثل آلات التصوير والسيارات، تتطلب تطبيق التسويق المميز أو المركز. كما من الضروري جداً أن تتم دراسة المرحلة التي تكون فيها السلع في دورتها الحياتية. فإذا طرحت الشركة سلعة جديدة في السوق، فإنها تعرض عملياً صفاتها المتعددة فقط، وأما التسويق غير المميز أو المركز فيبدوان هنا أكثر عقلانية. وعندما تصل السلعة في دورتها الحياتية إلى مرحلة النمو، يصبح التسويق المميز مبرراً أكثر وهناك عامل آخر أيضاً وهو تقلّب السوق، فإذا كانت أغلبية المشترين يتمتعون بأذواق متشابهة، فإنهم يقتنون أحجاماً متساوية من السلع وبالتالي يستجيبون بشكل متشابه إلى هذه الجهود السوقية أو تلك، وهنا يكون مناسباً أكثر تطبيق التسويق غير المميز. وأخيراً، نقول إن إستراتيجيات المنافسة السوقية هامة جداً أيضاً، فعندما

يطبق المنافسون التجزئة، فإن التسويق غير المميز يكون كالانتحار وعلى العكس تماماً، عندما يطبق المنافسون التسويق غير المميز، فإن تطبيق الشركة للتسويق المميز والمركز يمكن أن يجلب الفوائد الكثيرة والمزايا المحددة.

الخلاصة

يستطيع الباعة أن يستخدموا ثلاثة طرق للاستيلاء على السوق. التسويق الجماهيري وهو اتخاذ القرار حول الإنتاج الجماهيري والتوزيع الجماهيري لتلك السلعة ومحاولة جذب انتباه المستهلكين من جميع الأصناف إليها. والتسويق الهادف هو اتخاذ القرار حول اكتشاف مجموعات مختلفة من المستهلكين الذين يشكلون السوق، وحول إعداد السلع المناسبة والمجموعات التسويقية للسوق المختارة والمستهدفة. وغالباً ما ينتقل الباعة اليوم من تطبيق أساليب التسويق الجماهيري والتمايز بالسلع إلى أساليب التسويق الهادف الذي، إلى حد كبير، يساعد على إظهار قدرات السوق وإحداث سلع فاعلة أكثر ومجموعات تسويقية مناسبة.

إن المراحل الأساسية للتسويق الهادف هي تجزئة السوق واختيار القطاعات المستهدفة من السوق وإحداث مواقع للسلع فيها. وتجزئة السوق هي تقسيم السوق إلى مجموعات محددة من المستهلكين والتي تتطلب كل واحدة منها سلعاً معينة ومجموعات تسويقية مناسبة. وللبحث عن أفضل الفرص، من وجهة نظر الشركة، للتجزئة، يسعى المسوق إلى تجزئة السوق طبقاً لمتغيرات مختلفة. وبالنسبة لسوق المستهلكين النهائيين فإن أسس التجزئة هي المتغيرات الجغرافية والديموغرافية والنفسية - البيانية والسلوكية. ويمكن القيام بتجزئة أسواق المستهلكين المنتظمين حسب المبدأ الديموغرافي، وحسب صفات نشاط المؤسسات - المشترية، وطبقاً لخواص طرقهم لتنظيم عمليات الشراء، وطبقاً لصفاتهم الشخصية. إن فعالية العمل التحليلي للتجزئة ترتبط بأي مستوى تكون القطاعات المفرزة مقدرة ويمكن الوصول إليها وفائدتها وأهميتها من وجهة نظر وجود الموارد الضرورية لدى الشركة.

بعد ذلك على البائع أن يختار أحد قطاعات السوق أو بعضها بحيث تكون مربحة له، لكن من أجل هذا لابد أولاً من تقييم قيمة كل قطاع وتقييم وتائر نموه

وسهولة الوصول إليه وتناسب الموارد مـع الأهـداف. باختيارهـا قطاعـاً واحـداً أو عـدة قطاعات، ينبغي على الشركة أن تتوقف في كل حالة عند إحـدى الإسـتراتيجيات الـثلاث للاستيلاء على السوق. ويستطيع البائع أن يهمل الاختلافات في القطاعات (التسويق غير المميز) وأن يعد عروضاً سوقية لقطاعات مختلفـة (التسـويق المميـز) أو يركـز جهـوده على أحد القطاعات أو بعضها (التسـويق المركـز). وفي هـذه الحالـة تـرتبط الكثـير مـن الأمور بموارد الشركة، وتنـوع السـلع ومرحلـة الـدورة الحياتيـة للسـلعة وإسـتراتيجيات التسويق لدى المنافسين.

المفاهيم الأساسية

اختيار الأسواق المستهدفة	التجزئة حسب المبدأ الجغرافي
سهولة الوصول إلى القطاع	التجزئة حسب المبدأ الديموغرافي
التسويق المميز	التجزئة حسب مبدأ السلوك
الجيوديموغرافيا	التجزئة حسب المبدأ النفسي البياني
أهمية القطاع	التجزئة على أساس المزايا الممكنة
تقدير / قياس / القطاع	التجزئة على أساس دوافع القيام بالشراء
التسويق المركز	التجزئة حسب الجنس
التسويق على أساس فردي	التجزئة حسب مستوى الدخل
التسويق الجماهيري	تجزئة السوق
الخدمة الجماهيرية على أساس فردي	مستوى استعداد المستهلك لقبول السلعة
تسويق فجوات السوق	التسويق الهادف
الميكرو تسويق	السوق المستهدفة
التسويق غير المميز	التسويق القطاعي
التجزئة على أساس اعتبار مراحـل الـدورة الحياتية للمستهلكين	

مسائل للمناقشة

1- ما هي مزايا التسويق الجماهيري بالمقارنة مع التسويق القطاعي؟ ناقشوا هذه المسألة باستخدام نماذج الشركات التي تبيع السلع وتقدم الخدمات.

2- ما هي المتغيرات المستخدمة لتجزئة الأسواق التالية: الألبسة اليومية والبيرة وتنظيم أوقات الراحة.

3- الاتحاد الأوروبي الذي يضم 15 دولة - عضواً، ينظر إليه اليوم على أنه قطاع جاذب وواضح جداً جغرافياً. هل توافقون على هذا الرأي؟ وإلى أي حد تكون الطريقة التسويقية الواحدة مناسبة للمستهلكين المختلفين. والذين يشكلون سوق المستهلكين المنتظمين في دول الاتحاد الأوروبي؟ وكيف ينعكس هذا على تجزئة السوق؟

4- يحقق بعض الموردين الصناعيين أرباحاً ضخمة من خلال تقديم حجم واسع من الخدمات، واختيار كبير للسلع، وضمان سلامتها وبأسعار عالية جداً. كيف استطاع هؤلاء الموردون تجزئة السوق لاكتشاف المستهلكين المستعدين لدفع أموال أكثر لقاء هذه المزايا.

5- ما هي عيوب ومزايا التسويق غير المميز، والمميز، والمركز؟ أوردوا بعض الأمثلة من الشركات التي تبيع السلع أو الخدمات والتي تطبق إستراتيجيات الاستيلاء على السوق؟ وإلى أي حد يكون ناجحاً تطبيق هذه الإستراتيجيات؟

6- الشركات التي تقدم الخدمات المصرفية تحاول تجزئة الأسواق في ظروف المنافسة الحادة والمتطلبات القصوى من قبل الزبائن. إلى أي حد تكون التجزئة في مجال الخدمات المصرفية فعالة؟ برأيكم، ما هي طريقة تجزئة الأسواق التي يمكن أن تطبقها الشركة التي تقدم الخدمات المصرفية، وكيف تستطيع تحقيق إستراتيجياتها التسويقية في الأسواق المستهدفة المختارة؟

تثبيت المعلومات

1) استعرضوا كمثال مجموعة من زملائكم في التسويق. قوموا بتجزئة المجموعة إلى مجموعات صغيرة. ما هي القاعدة التي اعتمدتموها لهذه التجزئة؟ اختاروا بعض السلع أو الخدمات وقيّموا فيما إذا كان ممكناً تطبيق الخطة التسويقية للقطاعات التي فرزتموها؟ هل أثمرت جهودكم وإلى أي حد؟

2) من خلال الانتباه إلى الدعاية للسلع، نستطيع أن ندرك القطاعات المستهدفة التي يوجه إليها المسوقون نشاطهم. أوردوا بعض الأمثلة حول هذا الأمر. وهل تستطيعون تحديد القطاعات المستهدفة لهذه الدعاية؟ وكيف برأيكم كانت هذه السلع موجهة إلى الأسواق المستهدفة المختلفة؟ هل تم التعبير عن هذا التوجه لبعض السلع أكثر من غيرها من السلع الباقية؟

الحواشي

1. Chow Hou Wee and Celine Cheong, “Determinants of consumer satisfaction/dissatisfaction towards dispute settlements in Singapore”, Europian Journal of Marketing, 25, 1 (1991), P.6-16; Harald Biong, “Satisfaction and Loyalty to suppliers within the grocery trade”, Europian Journal of Marketing 27, 7 (1993), P.21-38; Fred Selnes, “An Examination of the effect of product performance of brand reputation, satisfaction and loyalty”, European Journal of Marketing 27, 9 (1993), P.19-35.
2. Paul Cheeseright, “Simpson aims to accelerate Lucas”, Financial Times (11 Oct. 1994), P.21.
3. Irwin P. Levin and Richard D. Johnson, “Estimating price-quality tradeoffs using comparative Judgements”, Journal of Consumer Research (11 June 1984), P.593-600.
4. Michael Treacy and Fred Wiersema, “Customer intimacy and other value desciplines”, arvard Business Review (January - February 1993), P.84-93.
5. Jose M. M. Bloemer and Jos G. A. M. Lemmink, “The Importance of customer satisfaction in explaining brand and dealer loyalty”, Journal Marketing Management, 8, 4 (1992), P.351-364.
6. Thomas E. Caruso, “Got a marketing topic? Kotler has an opinion”, Marketing News (8 June 1992), P. 21.

7. Valery Reitman, “Rubbermaid turns up plenty of profit in the munday), Wall street Juournal (27 March 1992), P.b4; Eric Calonius, “Smart moves by the quality champs”, The New American Century, Fortune (1991), P.24-28; Cristy Marshall, “Rubbermaid: yes, plastic”, Business Month (Dec. 1988), P.38; Maria Mallory, “Profits on everything but the kitchen sink”, Buisiness Week, (1991), P.122; William Band, “Use baldridge criterian as guide to improving quality”, Marketing News (1 Oct. 1991), P.2, 18; Zachary Shiller, “At Rubbermaid, little things mean a lot”, (11Nov. 1991), “Rubbermaid: Breaking all the models”, Sales and Marketing Management (Aug. 1992), p.42.
8. “Europe’s most respected companies”, Financial Times (27 June 1994), p. 8-9.
9. Michael E. Porter, Compatative advantage: Creating and sustaining superior performance. (New York: Free Press, 1985).
10. Simon Holberton, “In pursuit of repeat business”, Financial Times (31 May 1991), P.14; Adrian Pane and Fran Pennie, “Relationship marketing: key issues for the utilities sector”, Journal of Marketing Management, 13, 5 (1997), p. 465-467.
11. George Stalk, Philip Evans and Laurence E. Shulman, “Competing capabilities: the new rules of corporate strategy”, Harvard Business Review (March - April 1992), P.57-64; Benson B. Shapiro, V. Kasturi Rangan and John J. Sviokla, “Staple yourself to an order”, Harvard Business Review (July - August 1992), P.113-122.
12. Frederick E. Webster, Jr, “The changing role of marketing in the corporation”, Journal of Marketing (Oct. 1992), P.1-17.

13. James H. Donnelly, Jr, Leonard L. Berry and Thomas W. Thompson, Marketing Financial Services: A strategic vision (Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1985), p. 113.
14. Leonard L. Berry and A. Parasuraman, Marketing Services: Competing Through quality (New York Free Press, 1991), p. 136-142.
15. Aimee L. Stern, "Courting consumer loyalty with the feel good bond", New York Times (17 Jan. 1993), p.F10.
16. Richard Lapper, "J. P. Morgan offers free use of its toolbox", Financial Times (11 Oct. 1994), p.27.
17. Thomas E. Carusu, "Kotler: future marketers will focus on costomer data base to compete globally", Marketing News (8 June 1992), P.21.
18. Micheal J. Lanning and Lynn W. Phillips, "Strategy shifts up a Redrick F. Reicheld and W. Earl Sasses, Jr, "Zero defections: quality comes to service", Harvard Business Review (Sep. - Oct. 1990), P.301-307.
19. gear", marketing (Oct. 1991), P.9.
20. Business and Community Annual Report (1997), Financial Times (4 Dec. 1997), p.5
21. Kenneth Kivenko, Quality Control for management (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984); Kate Bertrand, "Marketing discovers what "quality" really means", Business Marketing (April 1987), p. 58-72.
22. "Quality the US drives to catch up", business Week (Nov. 1982), p. 66-80: 68. "Quality Programs show shoddy result", Wall Street Journal (14 May 1992), p. B1.

23. J. Daniel Beckham, "Expect the unexpected in health care marketing future", The Academy Bulletin (July 1992), P.3.
24. "The gurus of quality: American companies are heading the quality gospel preached by Deming, Juran, Crosby, and Taguchi", Traffic Management (July 1990), P.35-39.
25. Bob Lunchs, "Quality as a strategic weapon: measuring relative quality, value, and market differentiation", European Business Journal, 2 ,4 (1990), p.34-47, Robert D. Buzzell and Bradley T. Gale, The PIMS Principles: Linking strategy to performance (New York: Free Press, 1987), ch. 6

مواقف للتحليل

Coffee - Mate

"إيدني هيرست وجون ساندرز"

مدرسة الأعمال في جامعة "لافبورو"

منذ ظهورها في بريطانيا في السبعينيات حققت سوق مستهلكي مادة القشدة البديلة للقهوة، نمواً مضطرداً ووصلت إيراداتها عام 1995 إلى حوالي 25 مليون جنيه استرليني. إلا أن حجم هذه السوق غير كبير نسبياً، فـ 18% فقط من ربات البيوت يقتنين هذه المادة. وتسيطر شركة Coffee Mate على هذه السوق منذ ظهورها، ما يعني أن شهرة وسمعة هذه الماركة التجارية قد وصلت إلى الذروة. وبالتالي يعود الفضل في هذا أيضاً إلى سياستها الإعلانية التي تتبعها. وعلى الرغم من نجاح مبيعات مادة القشدة البديلة في نهاية الثمانينيات التي طرحها المنتجون الآخرون، فإن ارتفاع النفقات الإعلانية لـ Coffee Mate (من 400 ألف وحتى 1.5 مليون جنيه إسترليني) قد أعطى للشركة فرصة التفوق على منافسيها الأساسيين (الجدولان 1و2).

الجدول 1 : الموارد المخصصة للإعلان عن المنتجات الحليبية في وسائل الاتصال الجماهيرية (ألف جنيه إسترليني).

الجدول 2: حصص الماركات التجارية المختلفة (%).

المنافسة في سوق مادة القشدة البديلة للقهوة

تختلف سوق مادة القشدة البديلة للقهوة بشكل جوهري عن سوق الحليب المجفف القابل للذوبان، والتي تشمل الماركات التجارية التالية مثل: Marvel و StFive Pints و Pint size (رغم أن القيمة العامة لهذه السوق تقيم بـ 43 مليون جنيه إسترليني، وتقلصت بنسبة 25% ابتداءً من عام 1988). إن الحليب المجفف أو حليب البودرة يشترك مع غيره من أطعمة الحمية المختلفة المستخدمة للتنحيف (وقد

استخدمت هذا الأمر شركة Marvel للإعلان عن منتجاتها). وإن ظهور الحليب الخالي من الدسم أو الفصيح قد انعكس بقوة على الوضع في هذا القطاع من السوق. إلا أنه مع نمو إنتاج الحليب الفصيح، فإن حجم ترويج الحليب المجفف القابل للذوبان، الذي يحظى بانتشار واسع لدى قسم من المستهلكين بسبب سهولة استعماله وقيمته غير الكبيرة، قد انخفض إلى 6%. والحليب المجفف أو حليب البودرة لا يستخدم عادة مكان مادة القشدة في القهوة بسبب قدرته السيئة على الذوبان. وهو يستخدم كمادة إضافية إلى الشاي أو القهوة في حالات استثنائية فقط، أي عندما لا يتوفر للشخص حليب حقيقي ببساطة.

إن ديناميكية سوق مادة القشدة البديلة في القهوة قد تتغير على ما يبدو طبقاً لتغير أذواق المستهلكين باتجاه استهلاك القهوة مع الحليب الفصيح. وتعتبر إضافة الحليب إلى القهوة من أكثر المسائل شهرة، ورغم الاعتقاد أن القشدة تعتبر بمثابة الاحتمال أو الخيار الأفضل للقهوة، فهي تعتبر إضافة ذوقية يومية لبعض المستهلكين فقط. وإن تذوق القهوة مع القشدة يعتبر بالنسبة لأغلبية المستهلكين، حدث خاص طقوسي تقريباً، يطبقونه دائماً (وفي كل الأحوال ليس في كل يوم).

ويستخدم الحليب المجفف، أو حليب البودرة، كقاعدة عامة في الحالات القصوى فقط، وكقاعدة إلزامية. وعادة ما يتم شراء المنتجات ذات الشهرة العالمية لهذه السلعة، وهذا ليس بسبب الرفاهية في الحياة بالطبع. إن استخدام مادة القشدة البديلة ينظر إليه على أنه عمل من ذوق خاص لمستهلك معين، بالرغم من أن أولئك الذين لا يستخدمونها لا يعتقدون أنها مادة بديلة مناسبة ويتعاملون معها بحذر.

تعتبر مادة Coffee Mate مزيجاً من عصارة الغلوكوز والدهن النباتي، رغم أنه لا يمكن اعتبار هذه المادة من مجموعة المنتجات غير الحليبية، لأنها تحتوي بعض مشتقات الحليب. وإن التحسينات النوعية التي جرت مؤخراً على المادة شملت إعادة طرح Coffee Mate في زجاجات من سعة 100غ و200غ. والعبوات من سعة 1كغ و2كغ. مصنوعة من الكرتون تحتوي في داخلها المادة. في نهاية عام 1990 ظهرت مادة جديدة تدعى Coffee Mate Lite وهي من Coffee Mate الخالية من الدسم، وبعد ظهورها حققت الشركة تحسناً في حجم مبيعاتها بقدر 10% من هذه المادة.

مستهلك Coffee Mate

يشـمل الجـدول 3 مقطعـاً ديموغرافيـاً لمسـتهلكي Lite و Coffee Mate وكحـد أوسط يشتري المستهلك 1.5 كغ مـن Coffee Mate سـنوياً. وتشـير الإحصـائيات التـي قامت بها AGB Super Panel إلى أن مشـتري Coffee Mate يسـتهلكون عمومـاً أيـة ماركات وأنواع القهوة. إلا أن هذه السوق تتميز بمستوى اهـتمام مـنخفض لأن أغلبيـة المستهلكين لا يشملون هذه المادة في عداد مشترياتهم التي يقومون بها يومياً. ومن بين الأسباب الرئيسية لعدم شراء الأشخاص لـ Coffee Mate والـذين تـم اسـتجوابهم مـن قبل تلك المؤسسة المذكورة أعلاه، ذكر هؤلاء أنهم يفضلون إضافة الحليب الطبيعي إلى القهوة (وقد عبر عن ذلك ثلث الأشخاص). والقسم المهم ممن لا يستخدم تلـك المـادة أشار إلى أنهم ليس لديهم دافع واحد لشراء Coffee Mate لأنهـم لا يشربـون القهـوة، ويشربون القهوة السوداء. أو أنهـم ببسـاطة لا يرغبـون بإضـافة أي شيء عـلى القهـوة. والأسباب التي أشار إليها أولئك الذين توقفوا عن شراء Coffee Mate مشـابهة عمومـاً للأسـباب الرئيسـية التـي أشـار إليهـا مـن لا يسـتخدم هـذه المـادة عمومـاً: 50% مـن المستجوبين يقولون إنهم يفضلون إضافة الحليـب الطبيعـي إلى القهـوة، و21% تقريبـاً أجابوا أنهم لا يشربون القهوة ويشربون القهوة السوداء أو ببساطة لا يرغبـون بإضـافة أي شيء إلى القهوة (الجدول4).

الجدول 3: مستهلكو مادة القشدة البديلة في القهوة:

مقطع ديموغرافي

المادة	المقطع
- مادة القشدة البديلة	ليس هناك تحول ديمـوغرافي قـوي، توجـه غير هام في اتجاه الأشخاص من الأعمار ما بين 45 -64 سنة، والعـائلات المؤلفـة مـن شخصين والعائلات من دون أطفال.
- نموذجي Coffee Mate	تحول غير هام باتجاه العـائلات مـن نـوع DE و C2 و 45+مسـتهلكين مضـمونين،

المادة	المقطع
	ولعائلات من 2-3 أشخاص والعائلات مـع أطفال.
Coffee Mate Lite -	تحول غير هام تجاه الأشخاص من الأعمار ما بين 45-64 سنة، النساء اللـواتي يقضـين يومهن في العمل، والعائلات مع أطفال.

الجدول4: أسباب توقف شراء أو عدم الرغبة في الشراء (عدد المستجوبين)

خيارات الأجوبة	توقف الشراء	عدم الرغبة في الشراء
- لا أشرب القهوة	11	22
- أشرب القهوة السوداء	5	6
- أُفَضِّل الحليب	50	33
- أُفَضِّل الحليب الفصيح	5	3
- لا أحبهم	10	18
- لا يجعل القهوة تبرد	2	1
- ليست لدي حاجة لاستخدامها	5	5
- لا أنوي شراءها	1	4
- لا يمكن مزجها	4	1
- أفضل المنتجات دون شوائب	4	3
- أخاف السمنة	2	2
- دسمة جداً	1	2
- آراء أخرى	5	3
- لا أعرف	4	9
- مقدار الاختيار	409	664

وبما أن Coffee Mate Lite و Coffee Mate يستخدمان مع القهوة، فإن الاستهلاك اليومي للقهوة المحدد حجمه في بريطانيا عام 1985 بمقدار 3 كغ للفرد، يؤثر على شهرة هذه المواد أيضاً. وفي إيطاليا وفرنسا وألمانيا يقدر الاستهلاك بـ 5كغ وفي بعض الدول مثل فنلنده وهولندا يقدر بـ 11-13 كغ. وفي الجدول 5 تم إيضاح توجهات استهلاك القهوة في بريطانيا. وتوصلت مؤسسة (EIU Retail Business 1992) National Food Survey إلى نتيجة مفادها أنه كلما كان دخل العائلة مرتفعاً، كلما تم إنفاق أموال أكثر على القهوة (الجدول6). وفي العائلات التي ليس لديها أطفال، فإن معدل استهلاك القهوة يكون مرتفعاً جداً (الجدول7).

الجدول 5: استهلاك القهوة (فنجان لكل شخص في اليوم).

العام	1970	1981	1990	1995
أي نوع من القهوة	1.22	1.54	1.57	1.48
القهوة القابلة للذوبان	1.07	1.39	1.39	1.34
قهوة خاصة	-	-	-	0.10
للشرب بعد الطعام	0.09	0.06	0.06	0.04
الشوكولا / كاكاو	0.10	0.07	0.07	0.07

المصادر: National Food Survey.

الجدول 6: الاستهلاك حسب مجموعات السكان من مختلف الإيرادات (بالنسبة للشخص في الأسبوع).

الدخل الأسبوعي (جنيه إسترليني)	الاستهلاك	النفقات (بنس)
645 +	2.60	25.20
644-475	1.79	19.30
474-250	1.76	20.03
249-125	1.54	18.20
124-0	1.62	17.24
-125+(لا أحد له دخل)	3.08	32.19

الدخل الأسبوعي (جنيه إسترليني)	الاستهلاك	النفقات (بنس)
0-125 (لا أحد له دخل)	1.65	19.41
المتقاعدون	1.76	18.64

المصدر: National Food Survey.

كما لدى المستهلكين، كذلك لدى من لا يستخدم أبداً مادة القشدة البديلة، فإن الأفضليات الاستهلاكية والدوافع الداخلية والعلاقة تجاه استخدام الإضافات ومادة القشدة البديلة عن القهوة، تكون متنوعة ومختلفة كثيراً. وعموماً يتسم المستهلكون بإدراك واضح للغاية لسوق هذه المواد، والذين، كما هي القاعدة، يقسمون إلى صنفين: الحليب المجفف أو حليب البودرة، والمواد المضافة بشكل خاص.

من وجهة نظر قبول المادة، فإن "الحليب المجفف" أو "حليب البودرة" يعتبر مشهوراً بوضوح، وسبب هذا يكمن في عالمية هذه المادة وفي "عاداته التقليدية في شرب الحليب". ويتعامل المستهلكون مع الحليب المجفف على أنه بديل ينبغي استعماله في الحالات القصوى، أي عندما لا يتوفر المنتج الحقيقي لسبب ما في المنزل. أضف إلى ذلك، أنه يوجد شيء ما مشترك مع عملية التنحيف، والتي تعتمد عليها شركة Marvel المصنع الرئيسي والمشهور للحليب المجفف، في دعاياتها. إلا أن ظهور الحليب الصفيح في الأسواق قد مهد لجدارة وهيبة الحليب المجفف. بعض الأشخاص الذين تم استجوابهم وهم من الكبار في العمر والذين يستخدمون الحليب المجفف لتحضير الغداء والخبز، يفضلون مع هذا الاستخدام هذه المادة لأن "الخبز لن يصبح قاسياً على المعدة".

وإن الرأي السائد عن حليب البودرة على أنه مادة "للحالات القصوى" فقط، أو أنه يقوم بتسريع عملية تحضير الطعام، يعني أنه يتم شراء المادة من الماركات الأكثر شهرة، والمادة بحد ذاتها تعتبر اضطرارية: "أنتم، كما هو متبع، تشترون حليب البودرة، مفترضين أنكم بحاجة إليه، عندما لا يتوفر في منزلكم فجأة حليب حقيقي (وهذا يحدث غالباً)". "حليب البودرة يمكن أن يكون مناسباً إذا لم يعد لديكم حليب حقيقي. ويمكن استخدامه على أنه حليب حقيقي. لكن طعمه أسوأ بوضوح. وعادة ما يتم استخدامه في الحالات الاضطرارية".

هناك بعض الملامح السلبية الخاصة بالحليب المجفف، ويعتبره المستجوبون مادة "غير مريحة" لتحضير الطعام. وفي غالب الأحيان تثير خواص هذه المادة خيبة أمل قوية لدى المستهلكين. ويشير هؤلاء قبل أي شيء إلى قابلية الذوبان أو الهضم السيئ للحليب المجفف. أضف إلى ذلك إنه قابل لأن يصبح بارداً عند إضافته إلى الشاي أو القهوة. كما تمت الإشارة أيضاً إلى خواصه الذوقية السيئة! إذ قيل: "عندما ينفد الحليب من عندنا، بدأنا باستخدام الحليب المجفف لتحضير الخبز المحضر من الذرة، لكن والحق يقال إن لديه ذلك الطعم السيئ جداً، بحيث لن نحضره مرة أخرى أبداً". و"للخبز يمكن استعماله تماماً لكنه غير ملائم إطلاقاً لتشربه كحليب حقيقي".

يتمتع الحليب المجفف بشهرة سيئة بسبب خواصه الذوقية، وهذا التصور عنه موجود لدى الأشخاص الذين يستخدمونه، أو حتى أولئك الذين لا يستخدمونه إطلاقاً في اية حال من الأحوال. إن الصورة السيئة للحليب المجفف تنعكس على آراء المستهلكين حول مادة القشدة البديلة للقهوة، مسيئة إلى تصوراتهم حول هذه المادة (لاسيما أولئك الذين لم يستخدموها بالمرة).

القشدة البديلة / المبيضة في القهوة

فيما يتعلق بمادة القشدة البديلة في القهوة، تكون الآراء عنها مستقطبة إن كان من قبل الذين يستخدمون هذه المادة أو لا يستخدمونها.

أولاً:- المستهلكون المخلصون أو المقتنعون، لمادة القشدة يربطون هذه المادة مع الإحساس بالرضا تقريباً، وهم يستخدمونها للتغاضي عن إحساسهم بالضعف، وبشكل استثنائي من أجل اللذة.

إن الخواص الذوقية لمادة القشدة البديلة تعتبر دون أدنى شك مخفزة لأولئك الذين يستخدمونها. ويتلذذ المستهلكون المخلصون بطعم القهوة المنعشة، ويُعْتقد أن مادة القشدة تعزز من طعم القهوة وتحسَّن منه ومن رائحته. ولدى أولئك الذين يستخدمون Coffee Mate تظهر أحاسيس إيجابية، فهم يتلذذون بطعمه الحلو ويقولون إنهم لا يحتاجون إلى السكر مطلقاً. وإن مستهلكي Coffee Mate المضاف إلى القهوة

السوداء يشعرون وكأنهم يتناولون القشدة بحد ذاتها. وأضف إلى ذلك: "إن القهوة التي يوضع فيها حليب عادي عوضاً عن Coffee Mate ليس لها ذلك الطعم المناسب".

ثانياً:- أولئك الذين لا يستخدمون القشدة تنعكس تصوراتهم السلبية حول الحليب المجفف، فالقشدة تستخدم في حالات الضرورة القصوى فقط، وعند الاختيار فهم يفضلون ألا يستعملوها أبداً.

وبهذا الشكل، وبغض النظر عن المستهلكين الذين نتحدث عنهم، فإن التصورات عن خواص الطعم تتغير أيضاً، فالذين يستخدمون Coffee Mate يبدو طعمه مناسباً لهم، بينما يعتبره آخرون حلواً جداً.

ثالثاً: - المستهلكون الذين يمتنعون عن استخدام Coffee Mate مع الوقت يعتبرونه كما في السابق بمثابة التغاضي عن ضعفهم، وهو يُشعرهم بالراحة لكن استخدامه يثير لديهم الشعور بالذنب والذي يرغمهم في نهاية المطاف على الامتناع عن تناوله.

تحليل مجموعات المستهلكين المختلفة

إن الدراسات على المستهلكين التي قامت بها مؤسسة TGI User Surveys والتي تحتوي على تحليل وضع أسواق القهوة القابلة للذوبان أو التي يضاف إليها القشدة أو الحليب المجفف، تشير إلى وجود خمس مجموعات للمستهلكين المحتملين لـ Coffee Mate، وبعض هذه المجموعات جاذبة لمصنعي المنتجات المناسبة أكثر من غيرها. ولنستعرض هذه المجموعات:

المجموعة الأولى: "جيم وتريسي" مُجَربّون

(الحصة في الاختيار 15.4%)

يرغبان دائماً في التسلية في حياتهما، وفي تجربة كل ما هو جديد، ويعشقان إنفاق أموالهما، كما يرغبان في أوقات العطل القيام بنزهات ورحلات ولا يجلسان في المنزل أبداً ولا يهتمان بمسائل حماية البيئة، وهما من إنتاج عصر "التاتشرية". يشربان

القهوة بكثرة ونادراً ما يضيفان إليها الحليب ويفضلان النسكافيه، وهما ينتميان إلى فئة المستهلكين من ذوي الدخل المتوسط، بل أقل من المتوسط، وهما مستهلكان "متوسطان" لـ Coffee Mate، لكنهما نشيطان في استهلاك القشدة الطبيعية وهما عادة شابان (من 15-44 سنة) يناسبهما المعدل المنخفض والمتوسط للسوق (C2D) ولديهما أطفال. ومعدل دخل متوسط (من 15-30 ألف جنيه إسترليني). لكنهما يعيشان في منازل المدينة في المناطق الصناعية وغير الفاخرة. وأماكن إقامتهما تكون عادة في شمال البلاد. ويحبان قراءة أعداد يوم الأحد من صحف The Sun Daily Star وغيرها، ومجلات التسلية Bello و Woman وChat، ويشاهدان قناة ITV (وليس Channel 4) وTVAM والقنوات الفضائية، ويعشقان سماع المحطات التجارية ولا يمسكان نفسيهما عن شراء المجلات، ويعتبران المقالات فيها للتسلية وليس للمعرفة ويحبان القيام بالشراء في المحلات التجارية مثل Asda و M&S وليس مهماً ماذا يشتريان - طعام، ألبسة، معدات المطبخ، أو أي شيء آخر. وهما يتبعان الموضة، ويعتقدان أنهما يسيران معها خطوة خطوة. ويعتبران أنه من المهم أن يبدوا شابين دائماً، ويجربان كل ما هو جديد ويستجيبان للدعاية عن كل شيء جديد. وباختصار يتمتعان بالحياة، وفي الوقت الحالي لا يستخدمان في الواقع Coffee Mate كما كان متوقعاً منهما.

المجموعة الثانية: "إيلين وماري"

خجولتان فيما يتعلق بالمال، كبيرتان في السن، محافظتان (نسبة الاختيار 23.6%).

أهم شيء بالنسبة لهما أثناء قيامهما بالشراء - سعر السلعة، وعندما تشتريان تحاولان كل جهدهما أن تقتصدان وتوفران، وتحاولان العثور على الأسعار الأكثر انخفاضاً، وهما تقليديتان في عاداتهما، وتقلقهما مسألة التغذية الصحيحة، وفي هذا الأمر تطبقان نصائح الخبراء، وتشربان القهوة بكميات قليلة وتفضلان قهوة Maxwell House ، وهما مستهلكتان متوسطتان عند شرائهما لمنتجات Marvel و St. Ivel ولا تعتبران مستهلكتين دائمتين لـ Coffee Mate ولا تشربان القهوة مع القشدة أبداً. وتنتميان إلى فئة الأشخاص من الأعمار 55 وأكثر، وتعتمدان على المستوى المنخفض للسوق

(C2DE) وهـما لا تعمـلان أو متقاعـدتان، وتعيشـان في شـقق مخصصـة لشـخص أو شخصين فقط. وتقرآن صحف الأحد وكذلك مجـلات Bello و Chat، وتشـاهدان دائمـاً ITV و Channel 4 و TV AM، وليس عجباً أن الأموال التي تنفقانها على مشترياتهما في المجلات التجاريـة ليسـت كثـيرة وتعشـقان التجـول في المحـلات للعثـور عـلى أشـياء رخيصـة الـثمن، وهـما محافظتـان بطبيعـتهما وتحبـان الهـدايا وتفضـلان شراء السـلع الوطنية كما تفضلان العمل المضمون من العمل ذي المردود العالي، ومستعدتان للقيـام بأعمال مملة من أن لا يكون لديهما عمل أبداً. وأغلب هـؤلاء لا يـدعون الأصـدقاء إلى منازلهم على العشاء أو للتسلية، ولا تذهبان مطلقاً إلى المطاعم أو الحفلات.

المجموعة الثالثة: "تانيا وآنا"

ميسورتان وتحبان تناول الأطعمة اللذيذة

امرأتان موسرتان، تحبان الرحلات وتناول الأطعمـة اللذيـذة (وتحبـان أن يطلـق عليهما "نباتيتان"، لا توافران بنساً واحداً، تحبان التسلية وتشـتريان العطـورات الغاليـة الثمن والـرحلات إلى الخـارج (مـرة واحـدة في السـنة). ولا تهـتمان لمشـاهدة القنـوات الفضائية، وبشكل عام وسائل الإعـلام المحليـة. تشربـان القهـوة كثـيراً، لا سـيما القهـوة بالحليب. وتشتريان المنتجات التي لا تحتوي الكثـير عـلى الكافـايين مثـل Cold Blend وAlata Rica ، وهـما مـن المسـتهلكين مـن المسـتوى المتوسـط ومـا فـوق، وغالبـاً مـا تشتريان Coffee Mate و Marvel، وتشربان القهوة مع القشدة الطبيعية.

وعمرهما مـا بـين 35 - 54، وهـما مـن المسـتهلكين مـن فئـة ABC1 ودخلهـما مافوق الوسـط، وتعمـلان يـوم عمـل كامـل، تعيشـان في المنـاطق المـوسرة والضـواحي المكتظة بالأزواج الشباب وفي شقق مخصصة لشخص أو شخصـين. وغالبـاً مـا تكـون في لندن أو في الجنوب أو جنوب غـرب الـبلاد. وتقـرآن الصـحافة الجـادة مثـل الغارديـان واندبندنت والتايمز وفايننشال تايمز وديلي تلغراف. كما تقرآن مجلات Mail واكسـبرس وغيرها من مجـلات وصـحف الأحـد بمـا فيهـا أوبسرفـر وأحيانـاً تسـتمعان للمحطـات الإذاعية (في السيارة غالباً) تنفقان مبالغ كبيرة نسبياً في المحلات التجارية (أكـثر مـن 71 جنيهاً إسـترلينياً وسـطياً) وغالبـاً مـا تتجـولان في المحـلات مثـل (Sainsbury وTessco

و Safeway) تحبان تحضير الطعام وتناوله، وتقرآن في الصحف الوصفات الغذائية وتجربانها، وغالباً ما يتغير ذوقهما ذلك لأنهما تسافران إلى خارج البلاد. وتحبان التسلية وتدعوان أصدقائهما إلى المنزل وتزوران المطاعم والمحلات والحفلات. وتقلقهما مسألة العناية بالصحة. ولا تتناولان الكثير من الدسم، وتمارسان الرياضة. وتفضلان شراء شيء واحد غالي الثمن عن شراء كمية من الأشياء الرخيصة. وتتابعان آخر المكتشفات التقنية الجديدة. وهما تعلنان دائماً أنهما لا تشتريان المنتجات التي جُربت على الحيوانات، وتفضلان شراء المنتجات ذات العبوات التي يمكن استخدامها مرة ثانية، ولديهما بطاقات اعتماد، وتهتمان بالضمان والتأمين وغالباً ما تلجآن إلى الاستشارات الحرفية من المستوى الرفيع.

المجموعة الرابعة: "دونا وليزا"

خجولتان بالنسبة للمال وهما من العائلات الشابة (نسبة الاختيار 13.9%)

تنتميان إلى مجموعة من الدخل المنخفض وتشجعان الفتاتين من المجموعة الثانية، وتعانيان من نقص الأموال لكنهما شابتان، وغالباً ما تعملان نصف يوم عمل وهما إما عاطلتان عن العمل أو طالبتان رغم أنه يمكن أن يكون لديهن أطفال. والعديد منهن ترك المدرسة في عمر الـ16. تشربان القهوة كثيراً لكنهما لا تستخدمان الحليب وتفضلان شرب النسكافيه وقهوة Maxwell House، وهما من المستهلكين من ذوي الدخل المتوسط وأقل، ولا تشربان أبداً القهوة مع القشدة، وتتراوح أعمار هذه المجموعة ما بين 15 و34سنة، وتعتمدان على المستوى المنخفض للسوق وتتمتعان بمستوى دخل ما بين 5-11 ألف جنيه إسترليني، وهما تعيشان في بيوت تابعة للبلدية في المناطق الصناعية، في الشرق أو شمال شرق البلاد أو في لندن، وهما تقرآن صحف يوم الأحد ومجلات Bello و Chat، وتشاهدان كثيراً ITV و TVAM والقنوات الفضائية وتستمعان دائماً إلى الإذاعات التجارية، ونفقاتهما في المحلات التجارية قليلة جداً، يومياً أو مرة واحدة في الأسبوع تقومان بمشترياتهما في Kwik وSave، وتحاولان دائماً العثور على السلع الرخيصة الثمن وتنفقان بحذر وتوفران كل قرش وهما تحاولان "تخبئة قرشهما الأبيض ليومهما الأسود". وبسبب حالتهما المادية السيئة نادراً ما يذهبان إلى المطاعم

والحفلات، وإذا كانت عندهما المقدرة على الراحة فهما تبقيان في بريطانيا، ولديهما القليل جداً من الوقت والمال لتهتما بمسائل حماية البيئة والصحة الشخصية، وتقولان إن الأغذية المجمدة ليست أسوأ من الطازجة.

الجدول 8: الاحتمال المقترح للدعاية التلفزيونية

هدف الدعاية - زيادة حجم المبيعات	**تُقْترح الدعاية التالية**
مجموعة الفيديو	المجموعة الصوتية
- جين وجون، زوجان في الثلاثينيات يستقبلان في منزلهما زوجين آخرين. - يتناولان بعد العشاء القهوة في فناجين من الخزف الصيني، ويتناولان معها بسكويت After Eights. - تنظر جين بانزعاج إلى جون، ويفهم جون نظرتها إذ إن علبة القشدة فارغة. - تتجه جين إلى المطبخ، وتبحث عبثاً عن القشدة (لا يوجد) أو الحليب (نفد)، وتحتار جين، تبتسم وتأخذ من الرف علبة Coffee Mate. وتوزعه على فناجين الجالسين المليئة بالقهوة. تعود جين إلى ضيوفها، ويبدأ الضيوف بشرب القهوة مع Coffee Mate. - يبتسم جون لجين، وينظر إليها باندهاش، وتسترخي جين في كرسيها وتبتسم.	موسيقا هادئة. جون (متوجهاً نحو أحد ضيوفه): - "ألا تريد فنجاناً آخر؟". الضيف1: "نعم، لو سمحت". الضيف2: "وأنا أيضاً! مع القشدة!". جين: "لحظة واحدة" وتسرع لإحضار ما يريد الضيوف. الضيف1: "لذيذة، لذيذة أكثر من قبل!". الضيف2: "نعم! كيف عملت ذلك؟". صوت من الخلف: "لا تنسى أبداً شراء Coffee Mate!".

المجموعة الخامسة: "دوروتي وإيمي"

ميسورتان - (نسبة الاختيار 22.7%).

لا تهتم هذه المجموعة بالأسعار أبداً، والـذين ينتمـون إليهـا هـم أشـخاص مـن الكبار في السن، متقاعدون أو يعملـون نصـف يـوم عمـل، وميسـورين جـداً. ويملكـون غالباً منزلاً خاصاً بهم، إلا أنهم محافظون جداً. ولا يسـافرون خـارج الـبلاد ولا تقلقهـم مسألة الصحة، ولا يهتمون بالإذاعة والتلفزيون والصحف.

وهــؤلاء بالتحديــد مــن يشــتري Coffee Mate، ويشربــون القهــوة كثــيراً، ويستخدمون Coffee Mate بكثرة أيضاً.

دوروتي وإيمي - من الأعمار 55 وما فوق، تعتمدان على المعـدل العـالي للسـوق (C1 و AB)، ولديهما بالرغم من عمرهما دخل عائلي ممتاز (أكثر مـن 25 ألـف جنيـه إسترليني)، ويعيش أولادهما مستقلين عنهما. وواضح أنه يبقى لديهما الكثير مـن المـال للإنفـاق، ولا تخشـيان إنفـاق قـرش واحـد. ومثـل هـذه العـائلات يمكـن مصـادفتها في المناطق الغنية وتعيش في الضواحي في الجزء الشـمالي - الشرقـي مـن الـبلاد - في ويلـز وشوتلانديا وفي الغرب. ويقرؤون الصحف الجادة ويشاهدون غالباً ITV و Channel4 بشكل نادر جـداً ولا يسـمعون أبـداً للإذاعـات التجاريـة، ويشـاهدون التلفـاز لكـن لا يهتمون للدعايات كما لا يهتمون بـالقنوات الفضـائية. ونفقـاتهم في المحـلات التجاريـة أكثر من المتوسط، بالرغم من أنهم في بعـض الأحيـان يـزورون محـلات مثـل Safeway وCoop وBudgens، ولا يحبون التجوال في هذه المحلات كما غيرهم من المجموعـات. ولا يهتمون لمسألة الأسعار مطلقاً. ومع هذا يتعاملون باحترام مع مواردهم الماليـة، ولا يحبون تجربة السلع غير المعروفة لهم ولا يسعون بـأي حـال مـن الأحـوال إلى مواكبـة الموضة ولا يهتمـون بمظهـرهم الخـارجي، وعنـد الضرورة يشـترون كـل مـا هـو وطنـي ومستعدون للدفع أكثر لقاء سلع ذات جودة عالية.

وهذه المجموعة "تتخلف اجتماعياً" عن باقي المجموعـات، ويشـعرون بسـعادة كبيرة من ممارسـتهم للسـباحة، ويقـدمون النصـائح للغـير عـن فوائـدها وعمومـاً هـم راضون عن نمط حياتهم وأحياناً يذهبون إلى المطاعم والحفلات لكن يستقبلون العديـد من أصدقائهم.

الأسئلة

1- فيم تكمن المزايا الرئيسية لـ Coffee Mate وما الذي يحد من بيعه؟

كيف تستطيع حملة منتظمة للدعاية لـ Coffee Mate أن تغير من التصورات حول هذه السلعة وتعزيز مواقعها في السوق؟

هل يجب أن يحمل تسويق Coffee Mate طابعاً جماهيرياً والاعتماد على قطاع ما أم على عدة قطاعات في السوق؟

كيف يمكن للخيارات الأخرى أن تؤثر على الإستراتيجيات التسويقية المستخدمة للترويج لـ Coffee Mate؟ لماذا تم طرح سلعة Coffee Mate Lite؟

بالاعتماد على نتائج الدراسات والبحوث التي أجرتها TGI، قيِّموا القطاعات المختلفة من حيث جاذبيتها لمصنعي Coffee Mate: أي من هذه القطاعات تبدو لكم مفضلة أكثر ولماذا؟

قوموا بتحليل الجدول رقم (8). قيموا فعالية الدعاية المقترحة من وجهة نظر السوق. التي ستعتمدون عليها أو تتوجهون لها، وكذلك المزايا التي أظهرتها الدعاية. هل ستكون مثل هذه الدعاية مشجعة لنجاح Coffee Mate؟ اقترحوا خياراً بديلاً للدعاية للسوق التي ستتوجهون إليها.

المصادر:

Economist Intelligence Unit, Retail Business, No. 418 (Dec. 1992).

British Market Research Bureaux, Instant Powdered Milk and Coffee Creamers (1992).

المواد الإعلانية للشركة.

الفصل الثاني

إحداث المواقع للسلع

بقراءتكم لهذا الفصل يجب أن تكون لديكم القدرة على:

- تعريف مفهوم التمييز وإحداث مواقع للسلعة.
- تفسير سبب سعي الشركة لتمييز أسواقها واتباع إستراتيجية إحداث المواقع.
- تعداد وتفسير الأساليب الأساسية التي تستطيع الشركات بمساعدتها تمييز سلعها.
- توضيح الطريقة التي تستطيع الشركات من خلال إحداث مواقع لسلعها، تحقيق المزايا التنافسية القصوى في السوق.

معلومات للتأمل

Castrol: **"التقنية الخفيفة - السائلة".**

الحماسي

سكب أنطوني بهدوء أربعة ليترات من الزيت في سيارته Formula Ford الجديدة المخصصة للسباق وذات المقعد الواحد، وسيارته هذه كان شغوفاً بها تماماً، إذ في اليوم التالي كان سيجربها في ميدان "سيلفرستون"، وكان يريد أن يسير كل شيء على خير ما يرام. بالطبع، إن قيادته لسيارته من نوع "فورميولا فورد" ومشاركته في السباقات مؤثرة جداً، لكن حلمه هو أن يقود سيارة "فيراري"، ومن أجل هذا رحل من مدينته برشلونه وعمل في شركة هندسية موجودة في مقاطعة من إنكلترا. وعلى الرغم من أن مغادرة

إسبانيا أمر صعب له، لكنه تواجد في المكان المناسب: بجانب قلب ومركز صناعة السيارات في العالم، وهو إلى الآن لم يستطع أن يقتنع بفكرة مفادها أن هذا النوع من الرياضة. كسباق السيارات العالمي، يولد في الأرياف، لكن كل ما كان حوله يشير إلى أنه موجود بالفعل هناك. إن أكثر من ثلاثة أرباع الحجم العام لإنتاج السيارات الرياضية ذات المقعد الواحد - بما فيها عشرة آلاف سيارة "فورميولا فورد" كانت تنتجها شركات غير كبيرة مثل: رينورد و ريت و فان ديمين. وسيارة أنطوني كانت من صنع فان ديمين أيضاً. كما أن العديد من الفرق المشاركة في مسابقة "غراند بري" كانت تستعد في مكان ليس بعيد عنها، وهذه الفرق هي: McLaren, Williams, Lotus, Lala, March, Arrow، وبالطبع الأفضل من بينها Benetton، وبذل المهندسون المحليون جهوداً كبيرة لإنتاج Ferrari الجديدة. كما تفوقت الشركات المحلية في بطولة الولايات المتحدة في سباق السيارات Indy Car، والقليل فقط من بين 450 ألف مشاهد متابع لسباقات "أنديانابولس 500"، كان يعرف أن وطن كل السيارات والمحركات هو الريف الإنكليزي. وقد حصل أنتوني على زيت "Syntec" من زميله الأمريكي - المتابع الشغوف بسباقات السيارات الذي يعيش بالقرب من أماكن إجرائها. وكان سعيداً جداً جراء هذه الهدية لأن زيت Syntec يساوي أربع مرات أكثر مما يساوي عادة. وفي سباق السيارات هناك بعض التفاصيل الصغيرة، مثل زيت المحرك، يمكن أن يكون ثمنها الفوز أو الخسارة. وإذا لم يستلم هذا الزيت كهدية، فإنه كان عليه أن يشتري بعضاً منه بالتأكيد.

Syntec

يعتبر Syntec "المادة" الرئيسية لمنتجات شركة Burmah Castrol وقد ظهرت هذه المادة في سوق الولايات المتحدة وتقدر قيمة احتياطها بحوالي 20 مليون دولار. ورغم سعرها المرتفع، فإنها تباع كثيراً، ورغم أن حصة السوق التي حققتها تلك المادة، فإن هذه الحصة لم تكن بهذا الحجم الكبير، ومادة Syntec أتاحت لـ Castrol أن تضع سلماً مناسباً للأسعار على غيرها من السلع في السوق.

وتحدد كاسترول إستراتيجتها بالنسبة لـ سينتيك كما يلي: أسعار مرتفعة ونفقات مرتفعة، الدعم التمويلي لرالي السيارات، وسباقات Grand Prix وسلسلة Indy في

الولايات المتحدة ساعدت على إحداث مواقع لشركة كاسترول كمنتج نوعي، وكمنتجات ذات تقنية عالية تستخدم من قبل الأخصائيين، وتقدم الدعاية التلفزيونية Syntec على أنه "تقنية خفيفة - سائلة"، وتنصح المتسابقين بتزويد محركات سياراتهم بهذا الزيت الممتاز والغالي. وساعدت الحملة الدعائية في الولايات المتحدة كاسترول في السنوات العشر الأخيرة في زيادة حصتها في سوق زيوت السيارات من 5 إلى 15%، واليوم تقتفي كاسترول من حيث حجم الترويج، أثر متصدر السوق وهو شركة Pennzoil.

"عصفور في اليد خير من عشرة على الشجرة".

تعمل شركة كاسترول في خمسين دولة وتبيع في 100 دولة أخرى. وكان عملها الناجح بشكل خاص في بعض الدول النامية، حيث يزداد استهلاك الطاقة بسبب النمو الاقتصادي المتسارع بقوة. لكن موقع الشركة في السوق العالمية يختلف عن موقعها في أسواق الدول النامية. وحسب قول "يان برينغل" مدير كاسترول في آسيا فإن "عصفور في اليد خير من عشرة على الشجرة" وهذا القول يعتبر المبدأ الأساسي لعمل الشركة التسويقي في الدول الآسيوية. "عصفور في اليد - هو الطبقة المتوسطة الناشئة حديثاً، والتي يقتني ممثلوها السيارات والمنازل والسلع الاستهلاكية بنشاط ملحوظ. ولا يقومون باقتنائها فقط، بل يهتمون بأملاكهم أيضاً. وهذا القطاع من السوق ينمو بصورة ملحوظة جداً. وكمثال على ذلك، أن تسوية الإنتاج الخاص لسيارات Maruti 800 Suzuki في الهند تعتبر مؤشراً نوعياً لنمو الطبقة المتوسطة. وبفضل تطابق الدعم السياسي مع التقنية اليابانية، تحتل الشركة اليوم 71% من سوق السيارات الهندية، رغم أن حصتها لم تتجاوز 30% في عام 1993. وحسب تقييم كاسترول، كان في آسيا عام 1994 حوالي 55-60 مليون من هذه "العصافير في اليد"، وحتى نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين كان هناك حوالي 300 مليون.

إن مسوّقي كاسترول لم يهملوا أيضاً "العصافير على الشجرة" الآسيويين - أي المستهلكين الذين يفضلون شراء الدراجات النارية كوسيلة نقل أولى لهم. حسب أقوال "برينغل". إن مثل هذه الفئات من المشترين مهمون أيضاً للشركة، لأن الاقتصاد المتنامي بسرعة يقود إلى أن المستهلكين "يتنقلون" في غالب الأحيان من خلال

معدلات تقنية متوسطة، فعلى سبيل المثال، إن الأشخاص الذين ليس لديهم هاتف منزلي، سرعان ما يقتنون ليس الهاتف الطبيعي، بل هاتفاً "رائعاً"، وأولئك الذين لم يكن لديهم راديو عادي، سرعان ما يشترون نظاماً ذا جودة مرتفعة جداً مع مجموعة من الديسكات. وإن هذه التغيرات طموحة جداً، ويثق "برينغل" أن التعلق ببعض الماركات التجارية سيبقى عندما تنتقل "العصافير على الشجرة" إلى "عصفور في اليد". ولهذا السبب بالتحديد خصصت كاسترول في إستراتيجيتها التسويقية مكاناً مركزياً لسوق الدراجات النارية في فيتنام وتايلند. وفي تايلند في السبعينيات ركزت كاسترول على إقامة توزيع وإعطاء سلعها صورة مناسبة، رغم أن حكومة البلاد فرضت قيوداً على الأرباح. لكن عندما ارتفع عدد مالكي الدراجات النارية في نهاية الثمانينيات من 1 إلى 5 مليون، احتلت الشركة وبقوة الموقع الريادي في السوق.

الوضع في السوق العالمية

من خلال الاختيار الصحيح للأسواق المستهدفة وإحداث مواقع لسلع مواد التشحيم والتزييت فيها تضمن شركة كاسترول تحقيق الأرباح في تلك الأسواق التي لا تشبه بعضها البعض كالسوق الفيتنامية "عصفور على الشجرة"، وسوق محبي السيارات الأمريكية. وبفضل تمركز السلع مع الأخذ بعين الاعتبار مرحلة التطور التي تمر فيها هذه السوق أو تلك، تتمكن كاسترول من تحقيق الأرباح إن كان في السوق النامية أو المتطورة، في عام 1993 كانت أسواق الولايات المتحدة وألمانيا الأسواق الأكثر ربحية، وفي الوقت ذاته كانت السوق الهندية تحتل المرتبة الثالثة من حيث الأرباح، وأما سوق تايلند فقد احتلت المرتبة السادسة.

مؤشرات نشاط تقسيم شركة Burmah Castrol من حيث إنتاج وترويج مواد التشحيم والتزييت في العام 1993.

الإقليم	دورة تداول السلع (مليون جنيه إسترليني)	الأرباح الجارية (مليون جنيه إسترليني)
أوروبا	679.4	95.9
أمريكا الشمالية	502.5	50.7
آسيا	242.2	40.0
نصف الكرة الأرضية الجنوبي	201.3	15.8

يقول المدير التنفيذي في كاسترول ويدعى "تيم ستيفنسون" إن الشركة قد "أثبتت خطأ توقعات المشككين الذين أكدوا منذ أربع سنوات مضت أن كاسترول قد تطورت لكي تكون فرعاً من صناعة تكرير النفط "الملتهمة من قبل الديناصورات"". ولديه كل الحجج لهذا القول. وباستثناء العام 1990، حيث كانت تعاني فيه من أزمة (ويقصد بذلك الحرب ضد العراق في الخليج)، فإنه ابتداء من عام 1985 بقيت وتائر النمو السنوية للأرباح الإجمالية لكاسترول على معدل 14%. وبالرغم من أنه في السنوات العشر الأخيرة، كانت سوق مواد التشحيم والتزييت مشبعة عالمياً، إلا أن كاسترول استطاعت زيادة حجم ترويجها السنوي إلى 6% كحد أوسط(1).

الأسئلة

تستطيعون الإجابة عن هذه الأسئلة بعد دراستكم لمواد هذا الفصل.

1- أين يكمن الاختلاف في تمركز شركة كاسترول في أسواق الأقاليم المختلفة من العالم؟

2- بأية طريقة يمكن لمشاركة شركة كاسترول في تطوير رياضة السيارات، أن تساعدها في أسواق تلك الدول والأقاليم حيث لم يرَ أحد عملياً سباق سيارات "حي"، ناهيك عن الحديث عن المشاركة فيه؟

3- لماذا برأيكم، تركز Burmah Castrol نشاطها على خدمة سوق زيوت التشحيم للمحركات، وليس على السوق الهائلة لوقود السيارات؟

4- ما هي الجوانب القوية لشركة كاسترول والتي تسمح لها تحمّل المنافسة؟

5- إلى أي فئة من السكان يمكن أن تتوجه كاسترول في دعايتها لرفع صورة الشركة وتحسينها في نظر الناس؟

6- كيف يقتني الناس العلامات التجارية الغالية الثمن ككاسترول، بسبب الدوافع العاطفية أم بسبب صفاتها التقنية الفريدة من نوعها؟

الإستراتيجية المحورية

الإستراتيجية المحورية Core Strategy: "لُبُّ" كل إستراتيجية تسويقية، الهادف إلى إظهار أو اكتشاف مجموعة المستهلكين والذين برأيهم سوف تستفيد الشركة من الميزة الواضحة، ومن ثم سوف تتمركز في هذه السوق.

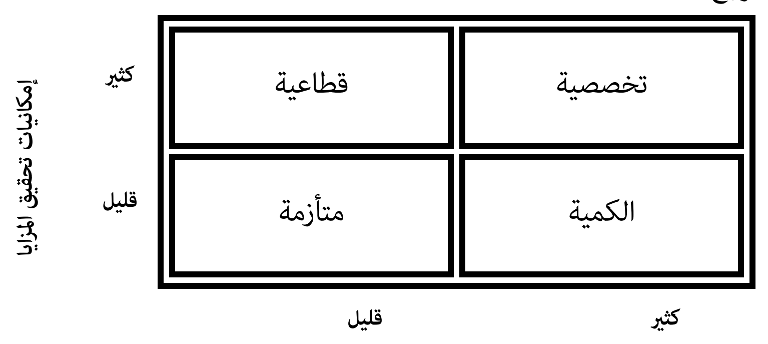
تعتبر الإستراتيجية المحورية بمثابة المحور الذي تتعزز من خلاله كل الإستراتيجية التسويقية الهادفة إلى البحث عن الظروف السوقية وإقامتها، والتي تستطيع الجوانب القوية للشركة أن تظهر من خلالها في أعلى درجاتها. وهي تهدف أولاً إلى اكتشاف مجموعة المستهلكين والذين بنظرهم سوف تستفيد الشركة من التفوق الواضح، وثانياً، تطبيق هذا التفوق على أرض الواقع باستيلائها على كل المستهلكين. وعلى هذا المنوال بالتحديد تتصرف شركة كاسترول. في الوقت الذي تعتبر فيه الشركات النفطية الكبيرة سوق مواد التشحيم والتزييت متشكلة تماماً، تكتشف كاسترول أسواقاً مستهدفة جديدة وتعزز مواقعها فيها. الخبرة في مجال رياضة السيارات، وامتلاك التقنيات المتطورة لإنتاج زيوت التشحيم للسيارات والماركة التجارية المشهورة أتاحت للشركة تحقيق ميزات هامة في سوق محبي اقتناء السيارات. وبفضل دعم تلك المسابقات كـ: Grand Prix وسباقات Indy Car، استطاعت أن تنشر في سوق الولايات المتحدة زيوت Syntec كسلعة تقنية عالية الجودة. ومن خلال بُعْد نظرها في استثمار مواردها في أنظمة التوزيع في الدول النامية حققت كاسترول ميزات هامة جداً في الأسواق التي في حالة النشوء. ولكن بالطبع، إن ارتباط اسم كاسترول مع سباقات Grand Prix، أعطى لسلع الشركة جاذبية غريبة بشكل خاص في العديد من دول العالم. وفي هذا الفصل

سنبحث في البداية مسألة التميز في السوق، ومن ثم سوف نستعرض خيارات تمركز السلع في السوق.

التمييز

عادة ما يختار المستهلكون تلك السلع والخدمات التي تمثّل بالنسبة إليهم قيمة كبرى. ولذلك، ومن أجل الاستيلاء على المستهلك والحفاظ عليه، ينبغي على الشركة أن تتحلى بإدراك أعمق لحاجات المستهلكين، مقارنة مع غيرها من الشركات المنافسة، وكذلك تفهم عمليات القيام بالشراء ذاتها وتقديم السلع والخدمات للمستهلك، التي تمثل بالنسبة إليه قيمة كبرى أكثر مما تمثله سلع وخدمات المنافسين. وتحقق الشركة التفوق التنافسي في ذلك القدر الذي تكون فيه قادرة على شغل موقع، تستطيع من خلاله تأمين وتلبية متطلبات سوقها المستهدفة بقيمة عليا، إما من خلال طرح سلع وخدمات بأسعار متدنية مقارنة مع الأسعار المنافسة، وإما من خلال تقديم منافع كبيرة للمستهلك، والتي تعوض إلى حد كافٍ، الأسعار المرتفعة جداً على السلع والخدمات(2). إن الموقع المستقر القوي لا يمكن الاستيلاء عليه من خلال الوعود الفارغة. وإذا أحدثت الشركة موقعاً لسلعتها بواسطة طرح جودة عالية جداً أو حجم كبير من الخدمات، فهي ستكون ملزمة على طرح ما وعدت به من جودة عالية وخدمات راقية. وبهذا الشكل، تبدأ عملية إحداث موقع للسلع من تمييز العرض التسويقي للشركة، وذلك كي يمثل قيمة كبرى للمستهلك أكبر من عروض المنافسين (المداخلة 1 /2). ولا تكمن القضية هنا في الاختلاف ببساطة عن المنافسين، والعرض الذي يكون ناجحاً إذا كان يولي اهتمامه إلى العناصر المميزة التي يرغب المستهلك في رؤيتها في السلعة. إن مسوقي شبكة مطاعم الوجبات الجاهزة/ السريعة Arby’s يفسرون المنافسة بواسطة التمييز على الشكل التالي: "التميز عن الآخرين - يعني جذب الاهتمام إليك. بالطبع، هناك حالات يكون من الأفضل فيها أن لا تتميز، لكن في أغلب الحالات يكون التميز أمراً جيداً". وتستطيع الشركات جميعها البحث عن أفضل الفرص لتمييز عروضها والحصول في الوقت ذاته على تفوق تنافسي إضافي(3). في حالات معينة من الصعب تحقيق هذا. وقد اقترحت منظمة Boston Consulting Group تصنيف الصناعات، على أساس بعض المؤشرات،

مثل كمية المزايا التنافسية الممكنة وتقييم هذه المزايا (الشكل2/1). وإليكم أربعة أنواع من فروع الصناعة:



الشكل1/2: التصنيف الجديد للصناعات بالنسبة للمزايا التنافسية من قبل Boston Consulting Group.

1 - الصناعة الشاملة:

وهي تتصف في أنه يمكن من خلالها تحقيق بعض المزايا التنافسية فقط، ولنأخذ على سبيل المثال، صناعة النقل الجوي، فشركة الطيران يمكنها أن تسعى لتخفيض النفقات أو أن تتميز وسط الشركات الأخرى من خلال تقديم مستوى عال جداً من الخدمة، لكن يمكنها "نزع مبالغ كبيرة" خاسرة في كلتا الحالتين. وفي هذه الصناعة ترتبط أرباح الشركة بحجمها وبحصتها التابعة إليها في السوق. وفي النتيجة تضيّع العديد من شركات الطيران الصغيرة الأموال، عندما تتحد الشركات المتقدمة في احتكارات متعددة الجنسيات بهدف توسيع تأثيرها ونفوذها. وفي تلك الحالة فإن

التفوق التنافسي Competitive Advantage: **التفوق الذي تتمتع به الشركة على المنافسين بواسطة تقديم العروض للمستهلكين تكون ذات قيمة عالية إما من خلال طرح السلع والخدمات بأسعار متدنية مقارنة مع الأسعار المنافسة، وإما من خلال تقديم منافع كبيرة للمستهلكين تعوض إلى درجة كافية الأسعار المرتفعة جداً على السلع والخدمات.**

الصناعة الكمية Volume Industry: **الصناعة التي تتميز بوجود مجموعة غير كبيرة من الفرص لخلق المزايا التنافسية ولكن كل واحدة منها هامة جداً وتبشر بفوائد كبيرة من الأموال الموظفة.**

أغلبيـة الصـناعات المتقدمـة - United Airlines، Hoechst، Hitachi، Unilever، Glaxo Wellcome، هي شركات ذات ربح كبـير جداً وتؤمن مستوى عالياً جداً من الخدمة(4).

2 - الصناعة المتأزمة Stalemate Industry:

تنـتج السـلع نصـف المصـنعة وتتصـف بوجود كمية كبيرة من المزايا الممكنة غير الهامة. فالعديـد مـن الصـناعات "القديمـة" عـلى سـبيل المثال، الكيميائيـة أو صـناعة الفـولاذ تنتمـي إلى هذه الفئة. وفي مثل هذه الصناعات من الصعب جـداً تمييـز المنتجـات والوصـول إلى تخفـيض للنفقات، والشركات الأوروبية في هذه القطاعات من الصناعات تتحمل الخسائر في غالب الأحيـان لأنها ليست في حالة تسمح لها بتحمّـل المنافسـة مـع المنتجـات المصـنعة في الـدول ذات القـوة العاملــة الرخيصــة. حتــى أن المصــنع الكبــير والعصري لا يستطيع أن يسمح لنفسه بالنفقـات الكبيرة على دفع الأجور.

الصـــناعة المتأزمـــة Stalemate Industry: الصناعة التـي تنـتج كـما هـي القاعـدة مـواد الخـام والسـلع نصف المصنعة، والتي تتميـز بوجـود مجموعة غير كبيرة من الفرص لخلـق المزايا التنافسية، حيـث كـل واحـدة منها غير مهتمة.

الصـناعة القطاعيـة Fragmented Industry: الصناعة المتميزة بالفرص الكبيرة لخلق المزايا التنافسية، حيـث كل واحدة منها غير كبيرة.

الصـناعة المتخصصـة Specialized Industry: الصـناعة التـي يوجـد في إطارها عدد كبير مـن الفـرص لخلـق المزايـا التنافسـية، التـي تسـتطيع أن تصل إلى أحجام كبيرة وتـؤمن معـدلاً عالياً من استعادة الأموال الموظفة.

3 - الصناعة القطاعية

يُقترح العديد من الفرص للتمييز، لكنها جميعهـا لا تحمـل أيـة فوائـد تـذكر، والعديد من صناعات الخدمات تعتبر قطاعية، والمثال الأكثر وضوحاً في هـذا المعنـى هـو صـناعة الأغذيـة الشـعبية. فمطـاعم Hard Rock Café معروفـة جـداً في كـل أرجاء العالم، إذ تعرف أيضـاً بأدوارهـا الطويلـة، إلا أن حصـتها الإجماليـة في السـوق ليسـت كبـيرة. وبالمقارنـة مـع متصـدري الصـناعات الأخـرى، حتـى تلـك الشركـات مثل "ماكدونالدز" أو KFC، فهي تملك حصة غير كبـيرة مـن السـوق. وفي الصـناعة

القطاعية لا تتعلق ربحية الشركة دائماً بحجمها، إذ إن في كل مدينة، هناك كما هو معروف، صاحب مطعم - مليونير ويمتلك مطعمين أو ثلاثة، وفي الوقت نفسه هناك العديد من أصحاب المطاعم الصغيرة يعلنون إفلاسهم.

4 - الصناعة المتخصصة:

تتصف باختيار كبير من الفرص والإمكانيات للتميز وتعد بمنافع كبيرة للشركة. وكمثال على هذا نذكر صناعة الأدوية، فهناك قطاعات كبيرة جداً من هذه السوق التي تحتلها أسماء مشهورة مثل: Roche, Glaxo Wellcome, Novartis، وهذه الشركات المذكورة تعتبر متصدرة للسوق في أصناف معينة من الأدوية. وأما الممثلون الأقل أهمية للصناعات المتخصصة فهي مؤسسات تزاول أعمال البحث العلمي وشركات أو دور النشر.

المداخلة 2/1

Nintendo: هي ببساطة أكثر من لعبة أو تسلية

في بداية الثمانينيات لم تكن هناك عائلة واحدة لا تملك في منزلها عشرات كاسيتات الألعاب. وحتى العام 1983 طرحت شركات عديدة مثل Atari و Coleco و Mattel العديد من أنظمة متنوعة من ألعاب الفيديو، ووصل حجم المبيعات في هذه الصناعة إلى 3.2 مليار دولار. مرَّ عامان فقط وانخفض حجم المبيعات إلى حوالي 100 مليون دولار، وقبعت أجهزة الألعاب على الرفوف، وأما الكاسيتات التي كانت تباع بـ35دولاراً للقطعة الواحدة أصبح سعرها خمسة دولارات فقط. ومنيت شركة Atari متصدرة هذا القطاع من الصناعة بخسائر كبيرة، وقد كانت فرعاً من مشاريع شركة Warner Communication وأعفت Warner رئيس Atari، وصرفت 4500 عامل وباعت المؤسسة بأسعار عام 1983. وحمل الخبراء مسؤولية ذبول صناعة ألعاب الفيديو على الأذواق المتقلبة للمستهلكين، وحسب تأكيداتهم بدا أن ألعاب الفيديو ما هي إلا نزوة عابرة.

لكن شركة واحدة لها تاريخ طويل وهي Nintendo التي تصنع أو تنـتج الألعاب من مدينة كيوتو اليابانية لم توافق عـلى هـذا القـول. ففـي نهايـة عـام 1985 قدمت الشركة على أنقاض صناعة ألعاب الفيديو نظامها الجديـد الخـاص بها ويدعى Nintendo Entertainment Systems (NES). وبعـد مـرور عـام واحد فقط تم بيع أكثر من مائة جهـاز في العـالم، وحتـى العـالم 1991 أوصـلت Nintendo والعاملون بترخيص منها حجم المبيعات السنوية إلى أربعة مليارات دولار، في حين أن إجمالي حجم ترويج صناعة ألعاب الفيديو المولودة من جديد قد قدر بـ5مليارات دولار. وبهذا الشكل، احتلت Nintendo 80% من السوق، وعائلة واحدة من بين كل خمس عائلات أمريكية، وأقل قليلاً من عائلة واحـدة في أوروبا و 40% من العائلات اليابانية كانت تمتلك جهـاز Nintendo موصـول في إحدى قنوات التلفاز. كيف إذا، اسـتطاعت Nintendo أن تبعـث الحيـاة في هذه الصناعة التي كانت تموت بـبطء؟ أولاً:- أوضـحت Nintendo أن مشـتري ألعاب الفيديو لم يكونوا متقلبي الأهـواء فقـط بـل شـعروا بملـل كبـير واسـتمر متعصبو ألعاب الفيديو المنزلية، كما في السابق، بعد أن تركوا أجهزتهم المنزلية، استمروا بالضغط على أزرار آلات اللعب الآليـة بهـوس واضـح. وبـإجراء دراسـة خاصــة وســط رواد صــالات ألعــاب الفيــديو، أوضــحت الشركــة أن ألعــاب Nintendo Donkey Kong وغيرها حققت نجاحـاً ملحوظـاً لـديهم، رغـم أن الصيغ المنزلية لهذه الألعاب كـانوا قـد أهملوهـا. أيـن السـبب إذن؟ توضـح أن صالات اللعب تقدم ألعاباً تتميـز بمسـتوى عـال مـن Automation ومضـمون مدهش، بينما الألعاب المنزلية كان بمقدورها تقديم عـروض ضـعيفة ومضـمون بدائي. وعلى الرغم من التسمية الغريبة والدعاية الصاخبة، فإن كل لعبة منزلية تشابهت مع غيرها، من حيث عدد الشخصيات التي تنتقل مـن مسرح إلى آخـر على خلفية متعددة الألحان والمناظر المملة. لذا فـإن متعصـبي ألعـاب الفيـديو تفوقوا في بداية الثمانينيات على الجيل الأول من ألعاب الفيديو المنزلية.

رأت Nintendo في هبـوط صـناعة ألعـاب الفيـديو فرصـة رائعـة، فقـد راهنت على مسألة التميز، مقررة التميز وسط الآخرين من خلال تقديم جـودة

متفوقة - مقدمة لمستهلكي ألعاب الفيديو تسالي متنوعة بحيث تبرر قيمتها الموظفة قبل أي شيء في جودتها، من نفقاتها. وأنتجت الشركة نظام ألعاب أساسي بيع بسعر وصل إلى حدود 100دولار، وكان معتمداً على جودة الرسوم، بحيث لا تكون أقل من جودة رسوم آلات اللعب في الصالات.

ولا يقل أهمية أيضاً، إلى جانب أنظمة اللعب، أن الشركة أنتجت مختارات من الألعاب العالية الجودة وتدعى Game Paks، وتم الترويج لهذه الألعاب الجديدة، وأما التسميات الأصلية المبتكرة فقد حولت اختيارها إلى حدث هام جداً. وتم إعداد الألعاب على أساس الرسوم العالية الجودة وتميزت بتنوع مضمونها وتأخذ شكل السباقات والمباريات. والشخصيات الملونة شبيهة بأبطال الأفلام المتحركة. تتحرك بنشاط حسب ماهو مرسوم لها. ومن أهم المسلسلات المشهورة في هذا الصدد "سوبر ماريو" و"أرض الأحلام" وغيرها.

وبتحقيق التميز الخاص على أساس طرح السلع المتفوقة وتقديم الخدمات المتنوعة وإقامة علاقات متينة مع المستهلكين، احتلت Nintendo موقعاً فريداً من نوعه ولا يضاهى في السوق في مجال جودة ألعاب الفيديو. لكنها سرعان ما تعرضت للهجوم من قبل الاخرين، فالمنافسون الجدد كـ Sony و Sega، استفادوا من الفرص والإمكانيات التي خلقتها Nintendo، وطرحوا في الأسواق ألعاب فيديو من موجة جديدة، اجتاحت ما قامت به Nintendo. فقد تفوقت Sony على Nintendo في لعبتها الخاصة، أي التفوق في جودة السلعة – عندما طرحت في الأسواق نظام أو جهاز Play Station الجديد للألعاب. وقد تفوق هذا الجهاز على نماذج Nintendo في جميع المقاييس وكانت رسومه أفضل بكثير وغنية جداً، وصوت أكثر حيوية مع صعوبة وتشويق في المضمون، وحاولت Nintendo المقاومة، فطرحت في السوق جهازاً جديداً يسمى Nintendo 64، عززت من مواقعها نوعاً ما، إلا أن المنافسة احتدت من جديد، وفي الوقت الذي قدمت فيه Nintendo حسومات على سلعها، أصبح Play Station الجهاز الأكثر شعبية وشهرة في عام 1997.

وحتى ذلك الوقت، كانت تجتاح عالم ألعاب الكمبيوتر موجة "العنف والدمار والعنصرية والجنس وغيرها". وطرحت شركة Sega Europe كذلك

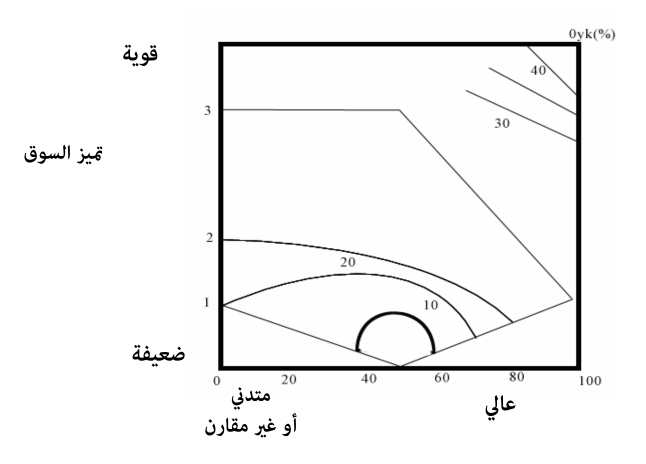
ألعاباً غريبة مثل Mortal Kombat و MDK (Death Kill Murder) (المعركة حتى الموت). وتعرضت صناعة الألعاب كلها إلى نقد حاد من الجمهور بسبب تربيتها لجيل كامل من "أطفال الفيديو" حيث لا يمكن لهؤلاء الأطفال الجلوس ولو لدقيقة واحدة دون اللعب بنماذج مصغرة من "زومبي" على سبيل المثال، ويرددون فيما بينهم جملاً مأخوذة من تلك الألعاب مثل: "دمّر أو تكون أنت مدمراً"، و"اقتل أو تكون أنت مقتولاً"، "صارع أو تكون خاسراً"، ويعتقد أنه في اليابان، حيث جاءت ألعاب الفيديو هذه، يتمتع اليابانيون بسعة فكر ومدى نظر واسع جداً أكثر مما لدى الآخرين في الدول الأوروبية، لذا كان على Nintendo أن توسع من دائرة مستهلكي منتجاتها. و Sega بدورها أصبحت تمول بعض المجلات المخصصة للأطفال والطلاب، من الشبان والفتيات.

أضف إلى ذلك، قامت Sega Europe بإحداث قسم جديد لإنتاج الألعاب، المخصصة، حسب أقوالها، "لربات البيوت مع أطفالهن" وليس للأولاد في الرابعة عشرة من عمرهم فقط. وأول لعبة من هذا النوع كان اسمها Pico "مدرس إلكتروني مساعد للأطفال، الذي يعرف "المكان الخاص" الذي تتواجد فيه الألعاب الإلكترونية في السوق".

وبدا أن هذا كله يأتي من باب العبث، فبينما كانت Nintendo و Sega تستحوذ على المستهلكين في الأسواق الجديدة، فاجأت Playstation من شركة Sony السوق بإنتاجها ألعاب جديدة مثل Ridge Racer و Crash Bindicoot عام 1997 ولا ننسى بالطبع لعبة Doom، وفي الوقت نفسه ظهرت على الساحة شركة جديدة جذبت المستهلكين بابتكارها المتفوق الذي لا مثيل له أبداً، فألعاب Tamagotchi الإلكترونية كانت تضحك وتبكي مثل الأحياء.

حسب توقعات مجلة Euromonitor فإنه حتى العام 2000 تقلصت سوق ألعاب الفيديو إلى 30%، ويعتقد الخبراء الآخرون أنه إذا كان يوجد في كل منزل كمبيوتر من نوع Pentium II موصول في شبكة الإنترنت، فإن شراء أجهزة ألعاب الفيديو سيكون معجزة بحق.

في الشكل 2/1 نستعرض الفائدة التي يمكن الحصول عليها من خلال التمييـز في هذه الأسواق أو تلك. وقد تم الحصول على المؤشرات الـواردة في الشـكل اثنـاء دراسـة نشاط الشركات الأمريكية والأوروبية، والتي أطلق عليها "ارتباط الأربـاح بالإسـتراتيجية التسـويقية" (Profit Implications of Marketing Strategy "PIMS") (5). وتشـير نتائج الدراسة إلى أن الشركات ذات الإيرادات المنخفضة تعمـل في أسـواق مـواد الخـام والسلع نصف المصنعة والتي تتميز بغياب إمكانيات التميز في سلعها من حيث الجودة أو من حيث غيرها مـن المعـايير، كـما في صـناعة الفحـم، عـلى سـبيل المثـال، وفي تلـك الأسواق حيث تتوفر فرص التميز، فـإن الشركـات "الخـاسرة" تطـرح السـلع والخـدمات ذات الجودة الأقل (إيروفلوت على سبيل المثال)، لكنها تتفوق عـلى "المنـتصرة" (شركـة KLM مثلاً) من حيث الإيرادات. والمجموعة الأكثر فاعلية في هذا الصدد هي مجموعة ما يسمى الشركات الضخمة التي تقدم وتطرح سلعاً وخدمات أكـثر جـودة في السـوق، وتتمتع بفرص كبيرة للتميز (Nokia، Bertelsmann، BMW). وهذه الشركات تتغلب على تلك الشركات التي تقدم الخدمات للفجوات الموجودة في السوق (شركات الطـيران المحلية مثلاً)، والتي تخسر أمام الشركات الضخمة إن كان في مجال مستوى الجودة، أو في مجال الإيرادات. وتشير نتائج الدراسـة المـذكورة كـذلك إلى أن "الشركـات الضـخمة" تملك في غالب الأحيان حصة كبيرة من السوق لأن مستوى الجودة وحجم حصة السوق والإيرادات تكون مرتبطة فيما بينها.



الشكل 1/2: تأثير التميز ومستوى الجودة على أرباح الشركة.

إن تحقيق التميز في بعض الصناعات يكون سهلاً، بينما يكون صعباً في صناعات أخرى، لكن الشركات التي تتبع طرقاً ابتكارية أثبتت أنه يمكن تحقيق التميز في أية سوق كانت(6). ففي إنتاج وترويج المواد البترولية - وهي صناعة متأزمة، تمكنت شركة Shell من احتلال موقع ريادي في تجارة البنزين بالمفرق. وسر نجاحها يكمن في إدراك حقيقة بسيطة للغاية - إن اقتناء الوقود يسبب دائماً للناس آلاماً في الرأس، وليس عملاً مسلياً أبداً. وحققت الشركة نجاحاً، إذ جعلت من عملية التزود بالوقود بسيطة للغاية حيث تؤمنها للناس الذين يتوقفون في الطريق من خلال محطاتها المنتشرة في كل مكان، وفي كل محطة يمكن الاتصال بالهاتف، أو الجلوس لشرب فنجان قهوة والاسترخاء من عناء السفر أو تناول وجبة خفيفة أو غير ذلك.

لكن مزايا التميز يمكن أن تكون مؤقتة، فإبداعات الشركة من السهل نسخها من قبل المنافسين، والمزايا الأولية تزول مع الوقت. وهذا مناسب تماماً في مجال صناعة الخدمات المصرفية حيث الأفكار الناجحة سرعان ما يستولي عليها المنافسون. وشركة Bank of Scotland's Direct على سبيل المثال اخترعت نوعاً اقتصادياً ومريحاً جداً للتأمين الشخصي باستخدام الدعاية التلفزيونية والبيع بواسطة الهاتف. وبدا أن الفكرة جاذبة جداً وناجحة بحيث قلَّدها العديد من المنافسين. وشركة Zurich للتأمين مثلاً تسعى لمنافسة أسواق ألمانيا وإيطاليا بطرحها نوع مشابه للتأمين. والشركات التي تواجه مسألة "تفتت" ميزاتها، يمكنها حل المسألة باستمرارها في البحث عن مزايا محتملة جديدة، لكن تحقيقها على أرض الواقع في السوق، بالتتابع واحدة تلو الأخرى، بحيث تسبق المنافسين دائماً ولا تعطيهم فرصة تحقيق المساواة التنافسية. ومثل هذه الطريقة لا تقتضي الحصول على مزايا جوهرية ودائمة، وهي تعتمد على البحث عن التحقيق المستمر لمجموعة كاملة من المزايا، التي تتيح للشركة مع مرور الوقت مضاعفة حصتها في السوق. وبفضل هذه الطريقة بالتحديد تمكنت شركات مثل Microsoft و Intel و Sony و Gillette، من المحافظة على مواقعها. ومزايا التنافسية الحقيقية هي معرفة السوق بعمق والخبرة في مجال التكنولوجيا المتطورة والطريقة الإبداعية التي تتيح لها إنتاج سلعها بسرعة وطرحها في الأسواق.

أساليب التميّز

ما هي الطرق والوسائل الخاصة التي يمكن للشركة من خلالها أن تميز عروضها؟ إن كل عرض في السوق أو كل عرض للشركة يمكن أن يكون متميزاً في مجال السلعة والخدمات والكادر أو الصورة.

التميز بالسلعة

تستطيع الشركة أن تميز سلعتها الطبيعية، وبمثابة الضرورة القصوى تطرح بعض الشركات السلع التي تتميز بمستوى عالٍ من النموذجية. ويمكن تمييز خصائصها بشكل غير ملحوظ تقريباً، عن النموذج المتبع، ومثال ذلك الفولاذ والأسبيرين. لكن حتى في هذه الحالة يمكن أن يكون هناك بعض التمييز. وهناك بعض الشركات التي تطرح سلعاً يمكن أن تكون مميزة للغاية مثل السيارات والمعدات التجارية أو المفروشات. وفي هذه الحالة تكون الشركة أمام ضرورة اختيار معايير بنيوية محددة، يمكن أن يكون عددها غير محدد أبداً(8). وهي بمقدورها عرض العديد من الخواص النموذجية أو الإضافية التي لا تتوفر في سلع المنافسين. فشركة Volvo على سبيل المثال تؤمن وسائل جديدة ومحسنة للأمن، وشركة Lufthansa تقدم مقاعد أكثر راحة للمسافرين من درجة رجال الأعمال. وشبكة مطاعم Brewers Fayre التابعة لشركة Whiterbread البريطانية تتخصص في الزيارات العائلية، فإضافة إلى المقبلات والمشروبات التي تقدمها لهم، تقدم فرصة الاستراحة مع الأطفال ومن أجل هذا أقامت الشركة مساحات خاصة مليئة بالأطفال للأطفال.

كما تستطيع الشركات أيضاً أن تميز سلعها بالمواصفات الوظيفية والاستخدامية، فشركة Whirpool أنتجت آلات لغسيل الأواني تتميز في أنها عند تشغيلها لا تحدث أصواتاً مزعجة، وشركة Unilevere أنتجت مادة الغسيل Radion مخصصة للتخلص ليس من البقع الوسخة فقط بل من الرائحة أيضاً. إن الأسلوب والتصميم يمكن أن يكونا أيضاً عاملين مهمين للتميز. فعدد كبير من مشتري السيارات مستعدون لدفع أموال إضافية على السعر عند شرائهم لسيارة Jaguar، لقاء مظهرها غير الطبيعي، بالرغم من أن هذه السيارات لا تبدو في بعض الأحيان آمنة،

وبشكل مشابه، يمكن للشركات أن تميز سلعها حسب الدلالات التالية: السلامة، القابلية للإصلاح، الاستخدام الطويل الأجل.

التميز بالخدمات

إضافة إلى تمييزها لسلعها، يمكن للشركة أيضاً أن تميـز الخـدمات المرافقـة لهـذه السلع، وقد حققت بعض الشركات مزايا تنافسية لقاء عمليـة توريـدها للسـلع بسرعـة وبأمـان وبانتظـام. وشركـة Harrod's، بـائع المفـرق للمـواد الكماليـة، تـورد سـلعها لمستهلكيها مستخدمة من أجل هذا نماذج لعربات القطار القديمة جداً. وهـذا يحـدث خاصة قبل أعياد الميلاد. وكمثال على ذلك أيضـاً يمكننـا ذكـر شركـة Domino's Pizza التي تضمن (تؤمن) وصول البيتزا خلال 30 دقيقة. وعند عدم الوفاء بهذا الشرط تقوم بتخفيض السعر على السلعة.

عملية التركيب والإصلاح يمكن أيضاً أن تنفذ بطرق مختلفة مـن قبـل الشركـات. فشركة IBM، على سبيل المثال، معروفـة بالمسـتوى الرفيـع للخـدمات التـي تقـدمها في مجال التركيب. وهي توصل كل عناصر المعدات إلى المكان المخصص، وهذا مـريح أكـثر من إرسالها بالتدريج. وإذا تطلب الأمر أن يتم إعـادة نقـل هـذه المعـدات وتركيبهـا في مكان آخر، فإن الشركة مستعدة لنقلها فوراً. وتستطيع الشركـات أن تحـدد الاختلافـات ما بينها في مجال خدمة الإصلاح التي تقدمها. فالعديد من مشتري السـيارات يـدفعون دون أي اعتراض مبالغ إضافية صغيرة ومستعدين للذهاب بعيداً إذا كانت هناك حاجة لإصلاح السيارة شريطة تقديم خدمات عالية المستوى.

تميـز بعـض الشركـات عروضـها بتقـديم الخـدمات في مجـال تعلـيم وإرشـاد المستخدمين فشركة "جنرال إلكتريك" لا تبيع وتركب أجهـزة التصـوير الغاليـة الـثمن في العيادات الطبية فحسب، بل تقوم بتأهيل كوادر العيادة الذين سوف يستخدمون تلك المعدات. وتعرض بعض الشركات خدمات استشارية مجانيـة أو مدفوعـة، وهـي عبـارة عن إحصائيات وإمكانيـات اسـتخدام أنظمـة المعلومـات، كـما تقـدم خـدمات خاصـة لتقديم النصائح والإرشادات التي يحتاجهـا المشـتري. فشركـة M&G للتـأمين والضـمان تقدم لزبائنها المعلومات الضروريـة والنصـائح، كـما تـؤمن مسـاعدة الأخصـائيين أثنـاء إعداد السلع الجديدة.

تستطيع الشركات إيجاد العديد من الطرق الأخرى لرفع قيمة عروضها بواسطة تميز الخدمات. وواقعياً، تستطيع أن تختار عدداً غير محدود من الخدمات الخاصة التي تقدم الفوائد للمستهلكين، والتي بواسطتها تستطيع تلك الشركات أن تميز نفسها عن المنافسين. وشركة Milliken & Company لعلها المثال الأكثر واقعية، فهي حققت مزايا تنافسية بفضل خدماتها المتفوقة.

وتبيع Milliken المناشف للمؤسسات الصناعية بحيث تكون مغسولة، وبعد ذلك تؤجرها للمعامل. وعملياً هذه المناشف شبيهة للمناشف التي تنتجها الشركات المنافسة لـ Milliken إلا أن هذه الأخيرة استطاعت أن تضع أسعاراً عالية عليها وتحتل مكانة متصدرة في السوق. كيف استطاعت أن تحقق هذا، مع العلم أن هذه السلع هي من السلع ذات الاستهلاك الجماهيري ولا تتطلب خدمات خاصة من قبل الشركة؟ يكمن الجواب في أن Milliken تقوم بـ Pactobapabarue هذه المنتجات لقاء رفع حصتها في السوق دائماً، وتقوم بإعداد العاملين التجاريين لمستهلكيها، وتزودهم بإدارات ذات أفق بعيد وبمواد لتنشيط التجارة، وتسمح بالوصول إلى كمبيوتراتها لمعالجة الحجوزات وتجري أبحاثاً تسويقية لصالح المستهلكين(9).

الصفة المميزة للعديد من الشركات التي تتيح تحقيق مزايا تنافسية تكمن في سرعة التخديم. وقد أصبحت "الوجبات السريعة" ظاهرة طبيعية في الشوارع المكتظة بالمارة وفي المحلات التجارية للعديد من دول العالم. إضافة إلى استوديوهات التصوير التي تنفذ الطلبات خلال ساعة وكذلك محلات بيع النظارات مثل Vision Express والتي تجهزها خلال ساعة واحدة فقط. وإن الفائدة المباشرة لهذه الخدمات بالنسبة للمستهلكين واضحة تماماً - تلبية سريعة لمجموعة من المتطلبات خلال مشوار واحد أو جولة واحدة في المحلات. وإذا نظرنا إلى سوق السيارات فإن متصدرها وهي شركة Toyota تطبق طريقة الخدمة "خلال يومين" وتضمن خلال هذه المدة إصلاح أية سيارة كانت، بينما تترك بعض الشركات الأخرى زبائنها ينتظرون أسابيع عديدة لهذا الأمر.

إن نجاح الخدمات السريعة لـ TNT و DHL يُفَسَّر في أن زبائنها مستعدين لدفع مبالغ إضافية على الأسعار الحقيقية لقاء عملية تسليم سريعة وآمنة. إن دراسة هذه الالتزامات أو تلك في مجال خدمة زبائن الشركات الصغيرة التي تستخدم أنظمة الكمبيوتر تشير إلى أن المستهلكين يقيمون سرعة التخديم بالتحديد.

- 85% من الزبائن موافقون عـلى دفـع 10% زيـادة عـلى القيمـة الحقيقيـة للطلب لقاء الخدمة في يوم تسـلّم الطلـب، و60% مسـتعدون لـدفع 20% أيضاً، و40% من الزبـائن مسـتعدون لـدفع حتـى 30% إضـافة إلى الكلفـة الحقيقية للطلب.
- وكحد وسط فإن تكلفة الخدمة "في اليـوم ذاتـه" كانـت أغـلى مـرتين طبقـاً للعلامة التجارية وسمعة الشركة، وتساوي أربع مـرات أكـثر لحـل النـواحي التقنية للمشكلة.

التميز بالكوادر

تستطيع الشركة تحقيق مزايا تنافسية هامـة بواسـطة قبـول وتجهيـز أو تأهيـل العمال لديها بشكل أفضـل مـما لـدى منافسـيها. فشركـة Singapor Airlines تتمتـع بشهرة فائقة فيما يتعلق بطواقم الطيران. ويتميز عمال "ماكدونالدز" باللباقـة والأدب، وعمال IBM محترفون ومهرة وأخصائيون عارفون، وأما موظفـو Mark Warner فهـم حيويون ويحبون عملهم. وإن أحد العوامل التي تتيح تميز محلات "مارك أندسسبنسر" هو الاختيار الدقيق، والتعلم والمراقبة المستمرة عليهم.

ويتطلب التميز بالكوادر مـن الشركـة أن يكـون العـمال الـذين تكـون مهمـتهم التعامل مع الزبائن، قد تم اختيارهم بدقـة ومـؤهلين بشـكل جيـد. ويجـب أن يكـون الموظف ذا معرفـة وعلـم وإطـلاع، يحـب زمـلاءه ويحـترمهم، ويحـترم زبائنـه ويتمتـع بـالخبرة والكفـاءة ويقـوم بخدمـة الزبـائن بـاحترام وأدب ويبـذل أقصى جهـده لفهـم المستهلك ويستجيب لمتطلباته ويحاول أن يحل أية مشكلة قد تظهر.

إن المتطلبات التي ينبغي لموظفي Allied Breweries القيام بها تتعلق بالقطاع الذي يخدمونه. وإن دراسة القطاعات أتاحت معرفة أنه بالنسبة لبريطانيا هناك أربعة أنواع مـن قطاعـات سـوق "Pab" (الجـدول 2/1). والنـوع الأول هـو Pab الجماعـات المحلية - وهو يحتاج إلى إدارة واعية وخبيرة. ويجـب أن تكـون "إنسـاناً مـن الشـعب" يشـارك في نشـاطات الجماعـات ويكـون مـنظماً "لفـرق" Pab وشخصـية المـدير هـي

بمثابة رهان نجاح العمل، والمديرون يساعدون على الحفاظ على النظام والمستوى العالي من الخدمة. وزعماء Pab للشركة الشابة يجب أن يكونوا صبورين لكن حازمين في عملهم. وإن زوار Pab بالأسلوب التقليدي يهتمون بتفاصيل ومستوى الاستعداد المهني للعاملين، والأهمية الكبرى تعطى للغذاء الجيد - ولذا يكون عمل المديرين صعباً جداً أكثر مما في حالات أخرى، وبالرغم من أن المدير يمكن أن لا يكون ذا شخصية قوية، إلا أن خبراته المالية والتنظيمية تلعب دوراً كبيراً.

الجدول 2/1 أنواع قطاعات السوق لأنظمة Nabol شركة Allied Breweries

قطاع السوق	الجماعات المحلية	الدوائر القريبة	للشركات الشابة	بالأسلوب التقليدي
مكان الإقامة	مناطق صغيرة ذات أبنية عامة أو بيوت قديمة	مناطق صغيرة	مركز المدينة أو الشارع الرئيسي للضاحية	قرى ميسورة أو أماكن سكن بعيدة
الصفات الديموغرافية للزوار	بشكل عام رجال من كل الأعمال	رجال ونساء من الأعمار 18-24 سنة	العمر من 18 وحتى 24 جماعات مستقلة من الشباب والبنات	أكثر من 35 سنة وجان أو عائلات مديرون وأخصائيون
جغرافية الزوار	سكان محليون	يعملون على بعد ميل من	يعيشون أو يعملون في قطر /5/ ميل	يعيشون أو يعملون على بعد /5/ أو أكثر من ميل عن
الطريقة التي يصل فيها الزوار إلى	مشياً على الأقدام	مشياً على الأقدام أو بالسيارة	النقل العام	بالسيارة
سلوك الزبائن	يهتمون بالأسعار يشترون كل شيء في المكان ولا يحملون المشروبات إلى منازلهم	يهتمون بالأسعار يحبون الألعاب	يحبون الطريقة العصرية والضجة	لا يحبون الألعاب ولا الضجة

قطاع السوق	الجماعات المحلية	الدوائر القريبة	للشركات الشابة	بالأسلوب التقليدي
القراءة	الصحف الشعبية	الصحف الشعبية	الصحافة الموسيقية	الصحف الجادة
المشروبات	30% البيرة الطبيعية والكحول الخفيف	البيرة، النبيذ والويسكي	البيرة العادية وبعض أنواع البيرة والكحول	60% يطلبون الكحول فقط
الطعام	سندويشات عادية	أكثر بقليل	قليل	الطعام الجيد

التميز بصورة الشركة

حتى عندما تكون عروض كل منافس قليلاً ما تختلف عن بعضها البعض، فإن الاختلافات التي تتميز بها صورة الشركة أو العلامة التجارية، يمكن أن تكون واضحة جداً في نظر المستهلكين. فالشركات تعمل كثيراً كي تخلق صورة تتيح لها التميز وسط المنافسين. وإن صورة الشركة أو العلامة التجارية يجب أن تكون تعبيراً عن مزايا هذه السلعة وكذلك تعبيراً عن الموقع الذي تحتله في السوق. إن العمل على بناء صورة مستقرة وأصيلة يتطلب عملاً تجارياً كبيراً. ولا يمكن أن تكون صورة الشركة أو العلامة التجارية مترسخة في الوعي الاجتماعي بواسطة بعض الدعايات فقط. فإذا كانت كلمة IBM تعني "جودة عالية من الخدمة"، فإن هذه الصورة يجب أن تتأكد وتترسخ في كل مكان وفي كل ساعة.

إن الشعارات أيضاً قادرة على تأمين معرفة فعالة للشركة أو العلامة التجارية، أضف إلى ذلك، فهي تساعد على تميز تلك الصورة. تعد الشركات شعارات ورموزاً تساعد على معرفة اسم الشركة فوراً. وهي تقرن نفسها مع مواضيع أو شعارات تعني على سبيل المثال، الجودة أو حتى خواص مميزة أخرى. وأمثلة هذا يمكن أن تكون شركة "مرسيدس" "زجاجة جوني واكر" و"الإنسان" لـ "ميشلين" و"التمساح" لشركة "لاكوست". وتستطيع الشركة اختراع علامة أو إشارة تجارية حول بعض الشخصيات المشهورة، كما حدث هذا مع ماركة العطورات، مثل "Passion"

(إليزابيث تايلور) و"Uninhibited" (المغنية شير) - وأحياناً تربط الشركات سلعها بألوان معينة مثل، كوداك (الأصفر)، Benson & Hedges (الذهبي).

يجب أن تكون الرموز المختارة سهلة القبول والوصول إلى الرأي العام بواسطة الإعلانات التي تعطي فردية خاصة لهذه الشركة أو العلامة التجارية. وأي إعلان يسعى لإقامة علاقة ترابطية أو نقل تصوّر ما يشير إلى مستوى المواصفات.

وتستطيع الشركات كذلك بناء صورتها بتقديم دعم مالي في القيام ببعض النشاطات ذات الاتجاه المعين. فشركة Perrier Heinz التي تبيع المياه النقية في زجاجات اكتسبت شهرة بفضل بناء أمكنة للتدريب الرياضي. وبعض الشركات تربط صورتها بالقيام ببعض النشاطات الثقافية، كإقامة الحفلات والمعارض الفنية وفي الوقت ذاته تدعم وتمول بعض الشركات النشاطات الاجتماعية الخيرية. فشركة Heinz مثلاً تقدم الأموال إلى المشافي، بينما شركة Quaker فتقدم الغذاء للمشردين.

إحداث مواقع للسلع

بهدف تحقيق مزايا تنافسية

عندما حددت الشركة القطاعات التي تود أن تشغلها، عندئذ عليها أن تتخذ قراراً يتعلق بالمواقع التي ترغب في احتلالها في هذه القطاعات.

ماذا يعني إحداث موقع في السوق؟

إحداث موقع للسلعة

هو بمثابة طريقة يحدد المستهلكون من خلالها هذه السلعة أو تلك طبقاً لصفاتها لهامة. وموقع السلعة هو المكان الذي تحتله تلك السلعة في وعي وإدراك المستهلكين مقارنة مع السلع المشابهة المنافسة. فـ Tide مثلاً، تحتل موقع مادة الغسيل القوية المتعددة الأهداف بالنسبة للعائلة، و Radion هو بمثابة مادة للغسيل تزيل الروائح، و Fairy هو بمثابة مادة خفيفة للغسيل. وفي سوق سيارات Skoda و Subaru فإن لها موقع

موقع السلعة Product Position: المكان الذي تحتله تلك السلعة في وعي المستهلكين مقارنة مع السلع المنافسة الأخرى.

السيارات الاقتصادية، ومرسيدس وجاغوار موقع السيارات الفارهة، وأما Porshe و Saab و BMW فلها موقع السيارات ذات المواصفات الاستخدامية الأفضل.

والمزايا التنافسية للشركة ومواقع سلعها في السوق - ليست مسألة متشابهة على الإطلاق. فالمزايا التنافسية هي بمثابة الناحية القوية للشركة، بينما موقع السلعة هو قبول السلعة من قبل المستهلكين. وإن المزايا التنافسية كالنفقات المنخفضة أو الجودة العالية يمكن أن تؤثر على ذلك.

النفقات المنخفضة والمنفذ إلى مطار "هيترو" تعتبران ميزتين تنافسيتين لشركة British Airway البريطانية. لكن موقعها يقوم على الشهرة والشبكة العالمية لخطوطها الجوية، أي، ينظر إليها على أنها "شركة الطيران المفضلة في العالم". وكذلك الحال مع "تويوتا"، فنفقاتها المنخفضة تعطيها ميزة تنافسية هامة، لكن سياراتها لا تباع بفضل أسعارها المنخفضة، بل بسبب الجودة العالية والمواصفات التقنية المتفوقة على الآخرين.

قد يكون المستهلكون في أغلب الأحيان "مغرقين" في بحر المعلومات المتنوعة الكثيفة حول السلع والخدمات. وفي كل مرة، وعند اتخاذ قرار شراء سلعة ما، لا يكون في مقدورهم تقييم السلعة ببساطة. ولتسهيل عملية اتخاذ قرار الشراء، فإن المستهلكين يقومون بتصنيف السلع والخدمات المتنوعة إلى مجموعة من الأصناف - "ويُحْدثون في وعيهم مواقع لهذه السلع أو تلك أو الخدمات". والموقع الذي يعطي لأية سلعة يكون بمثابة مجموعة معقدة من الأحاسيس والتصورات والإدراك موجودة لدى المستهلك ويستخدمها أثناء مقارنة تلك السلعة مع السلع المنافسة. ومهما كان الأمر، وبمساعدة المسوقين أو من دون مساعدتهم، يقوم المستهلكون بإحداث مواقع للسلع، إلا أن المسوقين لا يرغبون في ترك عملية إحداث مواقع للسلع للمصادفة، فهم يخططون لوظيفة هذه المواقع أو تلك، والتي يمكن أن تؤمن لسلعهم ميزة أفضل في الأسواق المستهدفة المختارة، وليتم شَغْل هذه المواقع التي تم التخطيط لها مسبقاً، يعدّون الخطط التسويقية.

إن مفهوم إحداث المواقع للسلعة طرحه في البداية رؤساء شركات الدعاية آل رايس وجاك تراوت(11). وقد رأيا فيها اكتشاف طريقة إبداعية بالنسبة للسلع المتوفرة.

"تبدأ عملية إحداث المواقع من السلعة ذاتها، ومن ما يشكل عملية التجارة والخدمات والشركة والمؤسسة أو حتى من الشخص ذاته... لكن إحداث المواقع لا يعني ما تقومون فيه مع السلعة. بل ما تفعلونه مع إدراك المستهلك المحتمل. وبكلمات أخرى، أنتم تحدثون موقعاً للسلعة في إدراك المستهلك المحتمل".

وقد أثبتا، عموماً، أن السلع المتوفرة في السوق تحتل موقعاً معيناً في وعي المستهلكين، ولذا تعتبر ساعة Rolex أفضل ساعة في العالم، و Coca Cola الشركة الأضخم في العالم التي تنتج المشروبات غير الكحولية، و Porshe من أفضل السيارات الرياضية في العالم وإلخ. وهذه العلامات التجارية تشغل مواقعها الخاصة، ولذا من الصعب جداً على المنافسين أن تهزّ تلك المواقع.

ويشير كل من رايس وتراوت كيف تحافظ الماركات التجارية المعروفة جيداً على مواصفاتها الثابتة في "مجتمعنا المعلوماتي" الذي تغمره سيول الإعلانات والدعايات. بحيث أن أغلب النشرات الإعلانية تمر عبر وعي المستهلك. ويستطيع المستهلكون أن يعرفوا سبعة مشروبات فقط، رغم أن عددها في السوق يمكن أن يكون أكثر بالطبع. وتستقر هذه العلامات التجارية مع الوقت في وعي المستهلك وتصبح على هيئة "هرم تجاري"، يأخذ الشكل التالي: Coke>Pepsi>Fanta Hertz> Avis> Budget، وفي هذا الهرم، فإن الشركة التي تحتل المرتبة الثانية تكون مشهورة عادة بنسبة 50%، وأما الشركة التي تحتل المرتبة الثالثة فهي تتمتع بشهرة تقل مرتين عن الثانية، أضف إلى ذلك، إن الشركة التي تقف على قمة الهرم يتم تذكرها دائماً على أنها الأفضل.

والناس ميالون دائماً لتذكر الرقم 1 فقط، وكمثال على ذلك، إليكم هذا السؤال: من هو الإنسان الأول الذي طار لأول مرة عبر المحيط الطلسي؟ ويجيب الناس عادة: "شارلز ليندبرغ". وعندما نسأل: "من هو الشخص الثاني الذي قام بذلك؟" حتماً لن يكون هناك جواب. ولذلك تكافح الشركات من أجل أن تصبح "الرقم1". وفي الواقع، فإن أول من طار عبر المحيط الأطلسي هو "إلكوك" و"براون"، لكن "شارلز ليندبرغ" يتذكره الرأي العام.

ويشير "رايس" و"تراوت" إلى أن ماركة تجارية واحدة يمكن أن تشغل موقعاً "كبيراً"، وهذا يعني أنه لاحتلال المرتبة الأولى (الرقم1)، هناك بعض المواصفات

للسلعة فقط تكون لها أهمية بالنسبة للمستهلك، وليس من الضروري أن تكون هنـاك مجموعة كبيرة من تلك المواصفات، التي تحتجب بسلسلة كاملـة مـن سـلع شركـة مـا. ولـذلك تعتـبر 7UP "الـرقم1" مـن بـين مشروبـات "He-Cola"، و"Porshe" مـن بـين السيارات الرياضية الصـغيرة، و Foster البـيرة الصـافية التـي تحظـى بشـهرة كبـيرة في أستراليا. وفي الولايات المتحدة تعتبر بـيرة Heineken بمثابـة البـيرة المسـتوردة تحديـداً. لأنها كانـت أول علامـة تجاريـة مسـتوردة تـم بيعهـا هنـاك. وعـلى المسـوّق أن يحـدد المواصفات الأهم أو الفوائد الأفضل التي يجب أن تبدو مربحـة لهـذه العلامـة أو تلـك وتسـتحوذ عـلى اهـتمام المسـتهلكين. وبهـذه الطريقـة بالتحديـد "تترسـخ" في ذهـن المسـتهلك نمـاذج بعـض العلامـات التجاريـة فقـط، بصرف النظـر عـن شـدة الحمـلات الدعائية التي يتعرضون لها دائماً.

ويقترح كل من "رايس" و"تراوت" ثلاثة احتمالات لعملية إحداث المواقع:

1- الإستراتيجية الأولى المقترحة من قبلهما تهدف إلى تعزيز موقـع العلامـة التجاريـة الحالي في ذهن المستهلك. فشركة Avis مثلاً، تحتل الموقع الثاني في صناعة تصفيح السيارات وتأجيرها أيضاً، ويعلنون ذلك بصراحة إذ يقولون: "نحن الرقم2، ولذلك نحاول بذل جهود أكثر". ومثل هذا الموقـع يبـدو في نظـر المسـتهلكين قريبـاً مـن الحقيقة. وتراهن شركـة 7UP عـلى أن مشروباتهـا لا تعتـبر مشروبـات مـن نـوع (Cola)، ويعلنون عنها على أنها مشروبات من نوع He-Cola تحديداً.

2- تكمن الإستراتيجية الثانية في العثور على موقع غير مشغول مـن أحـد، ويعتـبر بمثابة قيمة لعدد كبير من المستهلكين، ومسألة الاستيلاء على هذا الموقـع كـما يقـال يبـدو مثـل "Cherchez La Creneau" (ابحـث عـن المهـرب). فشركـة Vidal Sasson's على سبيل المثال، ومن خلال تطبيقها لمثل هذه الإستراتيجية فـيما يتعلـق بشـامبو .Wash & Go، انطلقـت مـن أن الموضـة في ممارسـة الرياضة تعني، إضافة إلى أشـياء أخـرى، أن النـاس أصـبحوا يغسـلون شـعرهم أكثر وبسرعة، وفي أغلب الأحيان خارج منازلهم. ومن خلال مزج الشـامبو مـع

بعض المواد ليصبح على هيئة منتج واحد، بدت الشركة أنها في حالة يمكنها فيها من تلبية إحدى متطلبات السوق الخفية. وبالمناسبة، ومن خلال معرفة أن مسحوق الغسيل المطابق للمواصفات ضروري لربات المنزل لغسل الألبسة الوسخة، طرحت شركة Unilevere بنجاح ماركة Radion في السوق.

3- يكمن مضمون الإستراتيجية الثالثة في إزاحة المنافسين من مواقعهم (أي "إزاحتهم" أو "طردهم" من وعي المستهلك)، وإما بالقيام بإعادة إحداث للمواقع المرتبطة مع التغلغل في قطاعات استهلاكية جديدة أو الدخول إلى سوق جديدة. وكان أغلب المستهلكين الأمريكيين لأواني المطبخ واثقين في أن خزف شركة Lenox و Royal Doulton يأتي من إنكترا، وأما Royal Doulton فقد وجهت ضربة قاسية إلى مواقع Lenox، معلنة في دعاياتها أن خزف شركة Lenox يتم تصنيعه في نيوجرسي، بينما خزفها الخاص مستورد من إنكلترا، ومثل هذا الأمر يستخدمه مصنعو فودكا Stolichnaya، إذ يؤكدون أن ماركة Smirnoff و Wolfschmidt من إنتاج محلي، لكن Stolichraya ذات جودة عالية لأنها فودكا روسية حقيقية. و"Guiness" العلامة المتصدرة في السوق العالمية ارتبطت دائماً مع الجذور الإيرلندية لهذا المشروب. إلا أن الحملات الدعائية كانت تشكك في صحة هذا الكلام. والمثال الأخير هو البيرة غير الكحولية Koligber المشهورة وسط محبي قضاء أوقات الراحة. ويتوجه "بيلي كونولي" إلى المستهلكين المحتملين لبيرة Kaliber بنشرة إعلانية وضعت مع إعلان "Wonderbra" بكلمات "مرحباً، يا فتيات"! وفي هذه الحالة، فإن المحاولة واضحة جداً، أي القيام بإعادة إحداث موقع للسلعة، باستخدام موقع تحتله سلعة أخرى.

ويستعرض "رايس" و"تراوت" العناصر النفسية لإحداث مواقع للعلامات التجارية في وعي المستهلكين (أو إزاحتها من وعي المستهلكين). ويعترفان أن إستراتيجية إحداث المواقع يمكن أن تحدث تغيرات في تسمية السلعة والسعر والعبوة، إلا أنها جميعها تعتبر "تغيرات تجميلية نقوم بها بهدف تعزيز المواقع الحالية في وعي المستهلكين المحتملين".

الخرائط الرسوم التخطيطية للإدراك

الخرائط - الرسوم التخطيطية للإدراك Perceptual Map: أداة لإحداث مواقع للسلع، تهدف إلى الانعكاس الواضح للتشابه بين السلع والقطاعات، والذي يقاس في مصطلحات العوامل النفسية، والتي يستخدم لتقييمها أسلوب المدرج المتعدد القياسات للإدراك والوعي والأفضليات الاستهلاكية.

هناك وسيلة مهمة أيضاً يمكنها أن تبدو مفيدة عند إحداث مواقع للسلع وهي الخرائط - الرسوم التخطيطية للإدراك، وهي مخصصة للانعكاس الواضح للتشابه بين السلع والقطاعات، والذي يقاس في مصطلحات العوامل النفسية، والتي يستخدم لتقييمها أسلوب السُّلّم المتعدد القياسات للإدراك والوعي والأفضليات الاستهلاكية. وهذه الخرائط تختلف عن الخرائط العادية في أنه يُستخدم بالنسبة للأخيرة مقياسان فقط لتوضيح المسافة بين الأهداف العملية. والخرائط النفسية والعملية التي تعكس ذات الأهداف، يمكن أن تبدو مغايرة تماماً. وكمثال على ذلك "ديزني لاند" في كاليفورنيا، وديزني ماجيك كينغ دوم" في فلوريدا، تبعدان آلاف الكيلومترات عن بعضهما، لكن نفسياً تبدوان قريبتين (من وجهة نظر إدراكها من قبل المستهلكين).

وفي الحالات البسيطة جداً تعتبر الخرائط - الرسوم التخطيطية ذات مقياسين. وفي الشكل 2/3 استعرضنا فرص الاسترخاء والراحة التي يراها السواح في هذه الدولة الأوروبية أو تلك. وقد تم تقييم كل الدول طبقاً لأهمية بعض العوامل مثل: "إرجاع الأموال الموظفة وسهولة الوصول في مخطط الزيارة(13). إن عامل "إرجاع الأموال الموظفة" أو حرفياً "قيمة الأموال" (Value of Money) يتطابق مع الإدراك العام لهذه الدولة أو تلك من وجهة نظر "مبالغ التسلية" التي يمكن الحصول عليها عند الاستجمام في هذه الدولة لقاء مبلغ من المال. وعامل "سهولة الوصول في مخطط الزيارة" يتطابق مع إدراك أنه من السهل أن يستطيع المستهلكون تنظيم رحلة سياحية في هذه الدولة أو تلك: وجود وكالات السياحة المناسبة، والمواصلات المريحة، والقيود اللغوية وغيرها. ومن خلال الخرائط - الرسوم التخطيطية يتضح أن فرنسا وألمانيا وهولندا قريبة من بعضها البعض جغرافياً، من وجهة نظر مقياسين مختارين، من حيث القرب ومن حيث العامل النفسي فهي أماكن ممكنة للراحة.

وعكس ذلك، فإن أسبانيا وبريطانيا تتجاوران من وجهة نظر نفسية، لكن مـن الناحيـة الجغرافية بعيدتان عن بعضهما البعض، وفرنسـا تعتـبر المكـان الأكـثر شـهرة للراحـة في أوروبا، وتفسر تلك الخارطة هذه الحقيقة: الراحة في فرنسا تتطابق مع الأهميـة المـثلى لمؤشر "توظيف الأموال" من بين كل الدول. وتعكس الرسوم التخطيطية فـرص إحـداث مواقع على أساس إستراتيجية "ابحث عن المهرب"، لأن المربـع الأعـلى الأول مـن الرسـم التخطيطي يتناسب مع الدول التي تكون أهمية المـؤشر إرجـاع الأمـوال الموظفـة فيهـا عالية جداً، وأما في حالة: سهولة الزيارة فيبدو المربع فارغاً. والدول القادرة عـلى مسـك هذه الثغرة في السوق هي هنغاريا وتشكيا وسلوفاكيا.



الشكل 2/3: الخارطة - الرسم التخطيطي ذو المقياسين لأماكن الراحة للسياح الأوروبيين.

إن وجهة النظر المذكورة أعلاه، لتقييم مزايا الراحة في هذه الـدول أو تلـك هـي مـن أدنى شـك تبسـيطية، ولا يمكـن للخـرائط ذات المقياسـين أن تـرضي دائمـاً الشركـة التي تزاول نشاطها في مجال تنظيم أوقات الراحة. وإذا ضاعفنا عدد معايير الخرائط - الرسـوم التخطيطيـة، بإضـافة عوامـل أخـرى، فإنهـا تسـتطيع أن تكتسـب نوعـاً آخـر، وإذا أضـفنا عـلى سـبيل المثـال، عامـل الطقـس، فـإن إنكلـترا وإسـبانيا سـتبتعدان عـن بعضهما الـبعض في الخريطـة. وفي الخـرائط - الرسـوم التخطيطيـة التـي تـم الحصـول

عليها بواسطة أساليب المدرج المتعدد المقاييس، ينعكس عدد كبير من العوامل في الوقت ذاته، وتصبح الخريطة "متعددة المقاييس". (الشكل 2/4). و"لقراءة" هذه الخريطة لابد من استعراض "قياسها" بالتدريج. وكمثال على ذلك، الدول التي ذكرناها في الشكل 2/4 تكون على الشكل التالي: تتميز سويسرا بالظروف الجيدة للمعيشة، وألمانيا والسويد بظروف جيدة نسبياً، الدانمارك وهولندا والنروج متوسطة. إنكلترا وإسبانيا وإيرلندا تتميز بظروف معيشة متوسطة تقريباً، وتحتل فنلندا مكاناً استثنائياً في الخريطة، لأن السياح يعتبرون شعبها مضيافاً وودوداً، وأما الدولة ذاتها، فهي فريدة من نوعها ولا تشبه الدول الأخرى من حيث طبيعتها وطقسها القاسيين والهادئة والمسالمة. كما تتميز فنلندا بمواصفات سلبية كذلك فالسياح يعتبرون أنها سهلة الزيارة، باعتبارها مكاناً للتسلية أو من حيث المعرفة والاطلاع عليها كدولة.

إن خارطة - الرسم التخطيطي للإدراك، إلى جانب أماكن الراحة الممكنة، تعكس كذلك واقع الشركة التي تمارس نشاطها في مجال تنظيم الراحة، وتقوم أيضاً بتجزئة هذه السوق. فالقطاع A - المجموعة الأكثر عدداً من السياح الذين يحبون الاستجمام الرخيص الثمن تحت أشعة الشمس، ولذلك تجذبهم دول مثل أسبانيا. القطاع C، والذي انضم إليه 15% من جميع الأشخاص المستجوبين من الدول الأوروبية، يعتبر سوقاً مستهدفة حقيقية لفنلندا، ويفضل ممثلو هذا القطاع فنلندا بسبب الراحة والاستجمام الهادئ في وسط الطبيعة القاسية. وحققت النروج نجاحات معينة كذلك، بوضعها سياسة تسويقية في مجال العمل السياحي على أساس القول الذي ينص: "إلى الوراء إلى الطبيعة"، والذي ينعكس في صيغة ما يسمى السياحة الحقيقية والغربية(14). وفي هذه الحالة فإن ما يشكل المجموعة المستهدفة هم الزوجان أو العائلات مع طفل واحد وكذلك الذين يقومون برحلاتهم دون أي وسيط. وبشكل عام، هم الهولنديون والألمان وسكان الدول الاسكندنافية، ولجذب هذا القطاع الاستهلاكي لا تسعى وكالة Finish Tourist Board لتغيير التصورات المتشكلة حول فنلندا كمكان للراحة أي إعادة إحداث المواقع، على حساب حملة إعلانية جماهيرية شاملة، وعلى العكس من ذلك، فهي تشجع ذلك التصور تحديداً الذي كان قد تشكل في إطار القطاع، محاولة في الوقت ذاته إقناع المستهلكين المحتملين في أن الدولة، من حيث السياحة،

لا يعتبر الوصول إليها صعباً للزيارة. ومن أجل هذا الأمر، تعلن الوكالة على سبيل المثال، عن إمكانية عبور سياراتهم عبر الأنهر محملة على سفنها، وكذلك تقديم فرصة للسياح لبدء رحلتهم من خلال رحلة سياحية بحرية رائعة عبر بحر البلطيق.

مدهش حقاً، لكن لدى "باربادوس" ذات المشكلة المتعلقة مع عملية إحداث مواقع لها، كأمكنة للراحة، والتي تعاني منها فنلندا أيضاً. ويتقبل الأوروبيون جزر الكاريبي كمكان لتسلية وترفيه المليونيريين، ومحاولة تغيير وجهة النظر هذه وعزل مواقعها، تشير وكالات "بربادوس" السياحية في دعاياتها: "باربادوس" هو أقرب مما تتصورون... والراحة تحت أشعة الشمس التي لا تكلف أكثر من رحلة في أوروبا". (تفصيلات أكثر ونصائح حول استخدام الخارطة موجودة في المداخلة 2/2).

معنى المواصفات

1 - توظيف جيد للأموال.

2 - سهولة الوصول للزيارة.

3 - ظروف جيدة للإقامة والمعيشة.

4 - تسالي جيدة.

5 - سالمة وهادئة.

6 - مضيافة وودودة.

7 - أركان الطبيعة النقية.

8 - فضولية في المعنى الثقافي.

9 - رائعة، جميلة.

10 - فريدة من نوعها ولا تشبه الأخريا

11 - توظيف سيئ للأموال.

12 - صعبة الوصول للزيارة.

13 - ظروف متوسطة للإقامة والمعيشة.

14 - تسالي ضعيفة.

15 - صاخبة.

16 - غير ودودة.

17 - ليس هناك طبيعة نقية.

18 - قليلة الاهتمام في المعنى الثقافي.

19 - غير رائعة.

20 - تشبه الآخرين.

الشكل 2/4: الخارطة - الرسم التخطيطي للدول الأوروبية كأمكنة للراحة تم وضعها باستخدام برنامج Prefmap.

إستراتيجيات إحداث المواقع

يستطيع المسوقون أن يتبعوا بعض إستراتيجيات إحداث المواقع، ويكمن في أساس هذه الإستراتيجيات علاقات ترابط محددة تؤثر على إدراك المستهلكين لهذه السلع. فالعديد من السلع التي تعتبر بمثابة منتجات تقنية تكون مواقعها محدثة على أساس مواصفات تلك السلع. وإحداث موقع للتلفون الخلوي EH237 من شركة Ericsson يقوم على أساس المواصفات التالية: قلة وزنه وإمكانياته التشغيلية العديدة، وأما الجزء الأكبر من إعلانات سيارات BMW فيركز اهتمام المستهلكين على التفاصيل التقنية المستقلة وغيرها. وفي سوق الساعات العالية الجودة فإن مواقع هذه العلامات التجارية مثل Breitling, Bawme & Mercier, Audemars Piqut تقوم على أساس تأكيد حقيقة أن هذه الساعات تعمل آلياً. ولتعزيز التأثير على المستهلك، فإنه في بعض نماذج هذه الساعات تكون آلية عمل الساعات موضوعة للعرض فقط، وأما الإعلانات عن أحد هذه النماذج فتقول: "منذ عام 1735 لم تكن هناك بطاريات تعمل على الكوارتز، ولن تكون مطلقاً".

إن موقع العديد من السلع يقوم على تلك الفوائد التي يقدمها، أو على تلك الحاجات التي يتعين عليها تلبيتها. ويتشكل مثل هذا الموقع، على سبيل المثال، على الشكل التالي: يقلل معجون الأسنان Crest من بدايات النخر، و Aim - له خواص ذوقية جيدة، Macleans Sensitive يقلل من أمراض الأسنان الحساسة. وإذا أوردنا كمثال صناعة الحلويات، فإن العلامات التجارية مثل Italian Baci و Ferrero Roche تنتمي إلى سلسلة الهدايا، بينما Mars و Snickers فهي تهدف فقط إلى التخفيف من الجوع.

المداخلة 2/2

رسم الخرائط - الرسوم التخطيطية لإدراك السوق

إن الجزء الأكثر أهمية في رسم مثل هذه الخرائط - الرسوم التخطيطية هو اختيار الطريقة الصحيح لجمع البيانات الموثوقة. وفي هذه المداخلة نجد وصفاً لتتابع مراحل جمع المعلومات وطرق رسم خرائط الإدراك.

تحديد المنافسين:

إن تحديد المنافسين مسألة ليست سهلة، لأن الرسوم التخطيطية للإدراك تعكس وجهة نظر المستهلك إلى السوق والتي يمكن أن تتشابه، أي وجهة النظر، مع آراء المسؤولين عن رسم الخارطة - الرسم التخطيطي فـ Range Rover على سبيل المثال، تعتبر في الحقيقة سيارة ذات أربعة مقاعد ومستوى عالٍ من الإنسيابية، لكن الأبحاث بينت أن المستهلكين يرون فيها بديلاً عن Volvo وعن نماذج BMW ومرسيدس بينز، وحتى بورش أو رولز رايس.

إن إحدى طرق تحديد المنافسين تكمن في توضيح واكتشاف مجموعة السلع التي يرى فيها المستهلكون عدداً من البدائل الممكنة. ومن أجل هذا الأمر، يتم إجراء استفتاء وسط المستهلكين الذين يقتنون سلع الاستخدام القصير الأجل، وذلك بهدف توضيح واكتشاف أي العلامات التجارية التابعة للشركات - المنافسة، يرون فيها بديلاً لسلع الشركة. وعند هذا يمكن أن تبدو نزعة اقتناء "الصودا" و"التونيك" من قبل المستهلكين - واللذين يمزجان مع بعضهما عادة على أنهما بديلان للمياه المعدنية أو غيرها من المشروبات غير الكحولية. والطريقة الأخرى والكاملة أكثر للحصول على المعلومات لرسم الخرائط - الرسوم التخطيطية الخاصة بأسواق السلع، هي حلقات المؤتمرات أو اللقاءات.(1) ابدؤوا اللقاء بسؤال مفاده: في أية ظروف أو في أية حالات يستخدم المستجوبون هذا الصنف أو ذاك من السلع – ولنقل البيرة ذات المحتوى المنخفض من الكحول. (2) لكل صنف من أصناف الظروف أو الحالات، ولتكن على سبيل المثال، للبيرة ذاتها، هذا يمكن استهلاكه أثناء اللانش أو في البار - لابد من توضيح السلع المحددة من هذا الصنف (في حالتنا هذه، البيرة) يراها المستهلك بمثابة بديل. (3) بعد ذلك لابد من التوضيح في أية حالات بالتحديد يستخدم المستهلك السلع المذكورة في النقاط السابقة. ويستمر اللقاء إلى أن يتم وضع لائحة كاملة بالسلع وكل الحالات. (4) ثم تضع المجموعة الأخرى من المستجوبين رأيها الخاص فيما يتعلق بهذه السلع أو تلك التي تعتبر مناسبة في هذه الحالات أو تلك. وكمثال على ذلك، إذا كان استهلاك البيرة الخفيفة

الكحول ومشروب Cola مناسبين أثناء اللانش في الشركة، لكنهما غير مناسبين بعد العشاء، فإن هذه سلعاً تعتبر سلع منافسة بشكل مباشر.

إحداثيات جو المنافسة:

إن أحد أساليب البحث التسويقي المشهورة جداً هو ما يسمى "غربال كيلي". وبمساعدته يمكن تحديد الإحداثيات التي يمكن من خلالها رسم خرائط إدراك السوق. قوموا بإجراء لقاء مع مجموعة من المستهلكين على الشكل المتدرج التالي: (1) اقترحوا على المستجوبين ما يسمى بثلاثة دوافع والتي يمكن أن تكون ثلاث علامات تجارية في المشروبات غير الكحولية - وهي Pepsi Max, Schweppes Soda Water, Perrier، واطلبوا منهم تحديد اثنتين من هذه العلامات تكونان متشابهتين مع بعضهما البعض، لكنهما لا تشبهان الثالثة. يمكن أن يكون الجواب كالتالي مثلاً: Perreier و Schweppes Soda Water متشابهتان، لكنهما تختلفان عن Pepsi Max. (2) وضحوا بعد هذا ما هو الشيء المشترك بين Schweppes Soda Water و Perrier. والجواب يمكن أن يكون كالتالي: "المستوى المنخفض من الكالوري "الحريرات" والعناصر الطبيعية". وهذه العوامل تكون بمثابة محاور واضحة. والجواب عن سؤال أين يكمن اختلاف Pepsi Max عن العلامتين الأخريين، يمكنكم أن تسمعوه كالتالي: إذ إنها، أي Pepsi، تنتمي إلى فئة المشروبات "الشبابية". وهذا العامل يشار إليه على أنه محور سري. (3) قوموا بتوزيع محفزات تناول (Pepsi Max و Schweppes Soda Water و Perrier وغيرها من المشروبات) بالتساوي بين محورين. (4) اختاروا المحفزات الثلاثة المتتالية وكرروا الأمر إلى أن لا يستطيع المستجوبون خلالها من إيراد محفزات جديدة في مجال التشابه أو الاختلاف في العناصر التي تشكل الثالوث المذكور.

تحديد مواقع المنافسين:

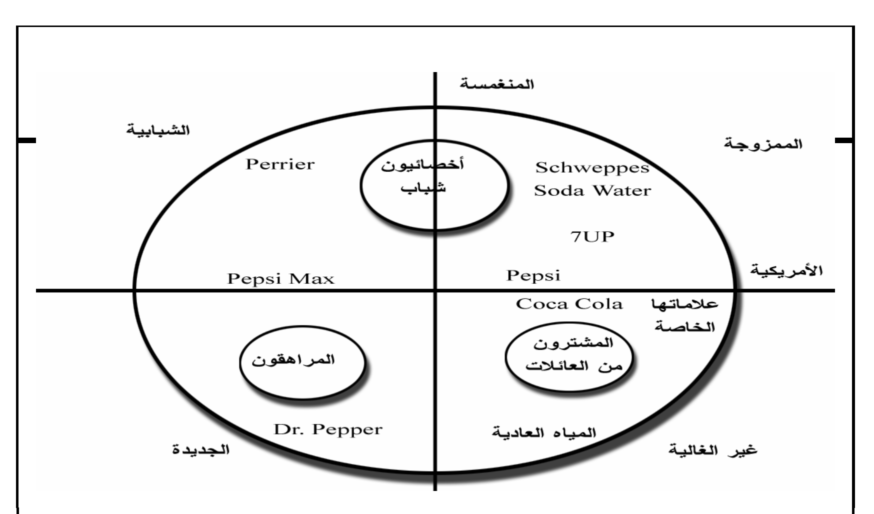
إن الطريقة التي سنأتي على ذكرها لاحقاً تعتبر في غالب الأحيان جزءاً لا يتجزأ من جميع الطرق والأساليب المستخدمة في دراسات إحداث المواقع،

وتتيح اكتشاف مواقع المنافسين، حتى قبل اكتشاف كيف يدركها المستهلكون. فعلى سبيل المثال، أثناء استخدام أسلوب السُّلَّم المتعدد المقاييس حسب مبدأ التشابه يقوم المستجوبون بتسليم أوراقهم بطريقة معينة، والتي كتبت على كل واحد منها تسميتان للسلع المنافسة: مثلاً، في الورقة الأولى كتب "Coca Cola و Pepsi Max، وفي الثانية: 7UP و Perrier، وفي الثالثة: Pepsi Max Dr و Pepper، ويُطلب من المستجوبين ترتيب زوج من السلع طبقاً للمبدأ التالي بحيث يكون في رأس الورقة زوج من السلع المتشابهة جداً، وفي أسفل الورقة زوج من السلع غير المتشابهة، وبما أن هذا الإجراء قد يخلق بعض الصعوبات من الأفضل أولاً الاقتراح على المستجوبين توزيع الأوراق على ثلاث رزم، تمثل بالتساوي ذلك الزوج من السلع التي تتشابه كثيراً فيما بينها، والتي لا يكون بينها شيء مشترك أبداً، وتلك التي تحتل المرتبة الوسطى فيما بينها. بعد ذلك يرتب المستجوبون أزواج السلع داخل كل مجموعة.

إن جوهر الاختبار يكمن في وضع رسم بياني تخطيطي للمحفزات (لمختلف أنواع المشروبات مثلاً) والذي يمكن أن يعكس رأي المستهلك فيها من وجهة نظر التشابه أم عدم التشابه. وبما أن وضع مثل هذا الرسم البياني التخطيطي يعتبر مسألة صعبة بما فيه الكفاية، يمكن الاستعانة بالكمبيوتر في هذه الحالة. ولحل هذه المسألة بمساعدة الكمبيوتر تم إعداد مجموعة كاملة من البرامج مثل، Kyst، الذي يرسم خارطة الإدراك على أساس مصفوفة التشابه وغيرها من أنواع البيانات.

ويتضح من خلال الرسم/ الشكل أن موقع Pepsi Max، و Coca Cola يتخلف كثيراً عن "المشروب الاقتصادي الأفضل" - المياه الطبيعية العادية. ومن الملاحظ أن Perrier أيضاً يقع بعيداً في الرسم عن المياه العادية بسبب أسعاره المرتفعة.

انعكاس إحداثيات ومجموعات المستهلكين في الخرائط - الرسوم التخطيطية:



الشكل: الخارطة – الرسم التخطيطي لسوق المشروبات غير الكحولية التي تعكس قياس جو المنافسة ومواقع المستهلكين

لكي يتم تحديد موقع محاور الإحداثيات التي تمثل "القياسات" في الخرائط - الرسوم التخطيطية للإدراك، لابد من أن يكون المستهلكون قد رتبوا السلع (وفي حالتنا هذه، المشروبات) طبقاً للمواصفات التي قاموا بكتابتها. ونتيجة لهذا الترتيب يتم الحصول على مجموعة واحدة أخرى من المصفوفات، التي من الصعب تحليلها أيضاً يدوياً، وهنا يمكن الاستعانة بالبرنامج الآخر Prefmap، وهذا البرنامج يأخذ بمثابة المعلومات المدخلة، الخارطة - الرسم التخطيطي لإدراك مواقع السلع ويضع عليها المحاور الإحداثية بصورة احتمالية من وجهة نظر إدراك المستهلكين للسلع. وإن إضافة مواقع المستهلكين إلى الخارطة - الرسم التخطيطي للمشروبات تتم في مرحلتين، في البداية، يرتب المستجوبون المشروبات حسب أفضلياتهم، ومن ثم وبمساعدة أسلوب التحليل التصنيفي، فإن هؤلاء المستجوبين ينضمون إلى القطاعات حسب مبدأ تشابه أو قرب الأفضليات. (وبتفصيل أكثر عن التحليل التصنيفي موجود في المداخلة1/4 من الفصل الأول). وفي مثالنا هذا، تشير نتائج التحليل إلى وجود ثلاثة تصنيفات أساسية، والتحليل اللاحق للمواصفات الديموغرافية يتيح تحديد أن التصنيفات التالية هي: الأخصائيون الشباب الذين تعجبهم Perrier و Schweppes، والمشترون من العائلات الذين يفضلون

علاماتهم التجارية الخاصة بهم من المشروبات، والمراهقون الذين يشربون Coca Cola و Pepsi Max. وإن برنامج Prefmap يعكس على الخارطة - الرسم التخطيطي لإدراك السلع وهذه القطاعات كذلك.

طرق أخرى لوضع الخرائط - الرسوم التخطيطية:

للقيام بتحليل أكثر عمقاً لخرائط - الرسوم التخطيطية يستطيع الباحثون أن يستخدموا مجموعة كاملة من الفرص والإمكانيات الإضافية المقدمة من البرامج المتخصصة للكمبيوتر. فبرنامج Prefmap يمكنه تجميع وضع الخرائط - الرسوم التخطيطية لإدراك مواقع السلع مع إدخال إحداثيات المحاور الأساسية إليها. ومن أجل هذا وبمساعدة هذا البرنامج يجب على المستجوبين أن يرتبوا المشروبات، بوضعهما في النقطة المناسبة لكل محور الإحداثيات. وعليهم أيضاً أن يكتبوا الصفة المناسبة لكل مشروب، مثل "استثنائي" أو "طبيعي"، وبعد ذلك يقوم البرنامج بجعل البيانات التي تم الحصول عليها على هيئة خارطة - رسم تخطيطي جاهز. إن هذا التطبيق العملي الواسع الانتشار قد عثر في الوقت الحالي على أسلوب آخر يسمى "تحليل المطابقات"، واكتسب شهرة بفضل إمكانية استخدام البيانات من مختلف الجداول فيه، والتي هي موجودة في أغلب الأحيان لأهداف أخرى.

المصادر: هذه المداخلة كتبت بجزئها الأكبر على أساس كتاب "غرام هولي" و"جون ساندرز".

Competitive Positioning Tow key to market success (Hemel hempstead: Prentice Hall, 1993).

John Saunders and Ann Watt, “Do brand names differentiate identical industrial products?”, Industrial Marketing Management, 8,2 (1979), P.114-133.

Tony Lewin, “Rebirth of the Range Rover”, The European (30 Sep. 6 Oct. 1994), P.23.

G.S. Day, A.D. Shocker and R. K. Srivastava, “Customer Oriented

approach to identifying product markets", Journal of Marketing 43,4 (1979), P.8-19.
Peter Sampson "Qualitative research and motivational research", in rovert M. Woroester and John Downham (eds.), Consumer Marketing Research Handbood (London: McGraw-Hill, 1986) , P.29-55.
P. E. Green, F. J. Carmone and S. M. Smith, "Multidimensional Scaling conception and applications" (London: Allyn and Bacon, 1989).
J. B. Kruskal, F. W. Young and J. B. Seery "How to use KYST: a flexible programme to do multidimensional scaling" (Multidimensional Scaling Package of Bell Labs: Murry Hill, NJ, 1973).
J. J. Chang and J. D. Carol, "How to use PREFMAP and PREFMAP2: programs which relate preference data to multidimensional scaling solutions" (Murry Hill, N. J.: Multidimensional scaling Package of Bell Labs, 1972).
Graham Hooley and Michael K. Hussey, "Quantitative methods in marketing: the multivariate jungle revisited - introduction and overview to special edition", Journal of Marketing Management, 10,1-3 (1994), P.3-12.
J. J. Chang and J. D. Carol, "How to use MDPREF: a computer program for multidimensional analysis of preference data" (Murry Hill, NJ: Multidimensional Scaling Package of Bell Labs, 1969).
Donna Hoffman and George F. Franke, "Correspondence analysis: graphical presentation of categorical information in marketing research", Journal of Marketing presentation of categorical information in marketing research", Journal of Marketing research (23 August 1986), P.213-227.
S. M. Smith, PC-MDS Version 5.1: Multidimensional statistics package (Prova, UT: Brigham Young University, 1990).

تعتبر شركة Huhtamaki الشركة الصناعية الأكبر في فنلندا، ويحتل فرعها LEAF - المرتبة العاشرة في العالم من بين الشركات المصنعة للحلويات. وحققت هذه الشركة مزايا تنافسية بسبب إنتاجها لما يسمى بـ "العلكة الوظيفية". وعلكتها " Xylitol Jenkki Xylifresh، التي خضعت، ربما، لأكثر الأبحاث العلمية الجادة في العالم، تستخدم بمثابة نموذج في المدارس الطبية التي تدرس علم صحة جوف الفم. وإضافة إلى "العلكة الوظيفية" التي تنتجها شركة LEAF هناك العلكة التي تنعش عملية التنفس وتسمى Bin Bits Extra Fresh Fresh 4 Ever، والعلكة التي تحتوي على الفيتامينات E.Z. C.، كما تنتج الشركة أيضاً المواد المحلاة التالية مثل: السكاكر المحتوية على الفيتامينات Energi وسكاكر Lakerol، التي تخفف من الأحاسيس المزعجة أثناء إصابة الحنجرة.

إن قاعدة إحداث مواقع للعديد من السلع تكمن في حالات استخدامها، وكمثال على ذلك نذكر معجون الأسنان Night Action من شركة Mentadent المخصص فقط للاستخدام المسائي. و Catorade موجود في الصيف بمثابة مشروب للرياضيين يعوّض النقص من السوائل، وأما في الشتاء فيستخدم كمشروب يوصف من قبل الطبيب عند الضرورة. وتباع After Eight, KitKat مع قطع Snickers وسكاكر Ferrero Rocher، لكن موقعها يتحدد حسب الحالات المستخدمة. وقادت الدعاية المناسبة إلى أن KitKat يرتبط في كل العام مع شيء ما مشابه له. "استرخِ، وخذ استراحة". بينما After Eight مخصص لفترة ما بعد تناول الغذاء ومن أجل عملية هضم الطعام بشكل أفضل.

إن مشروب Red Bulls غير الكحولي المنتج من قبل شركة نمساوية صغيرة، يحظى بشهرة كبيرة جداً في ألمانيا، ويباع في كل أرجاء أوروبا، وحسب أقوال مدير مبيعات هذه الشركة الذي قال: "لا نريد أن يجروا مقارنة بيننا وبين غيرنا من المشروبات غير الكحولية. ورغم أن Red Bulls قد احتل موقعاً متصدراً وسط الآخرين. فإنه كان مخصصاً في البداية للرياضيين". ويعود المشروب في أصوله إلى السوق اليابانية ذات القيمة العالية الحساسية. وكل حصة من هذا المشروب كانت تحتوي على 80 ميليغرام من الكافايين، وهي نسبة أكثر بثلاث مرات مما تحتويه Coca Cola في حصة واحدة. وهذه الخاصة بالتحديد تقيم وسط الشباب الأوروبيين الذين يشربون عدة علب في ليلة واحدة قبل الليل.

ويمكن أن تكون مواقع السلع حسب علاقاتها تجاه مستهلكين محددين، فشركة Johnson & Johnson زادت من حصتها في سوق الشامبو المخصص للأطفال من 3 إلى 14% بإعادة إحداث مواقع لهذه السلعة طبقاً لفئة المستهلكين الجدد - الكبار الذين يغسلون رؤوسهم غالباً بشامبو خفيف ومنعش. وفي أغلب الأحيان تكون مواقع السلع مرتبطة مع طبقة المستهلكين الذين يستخدمون تلك السلعة. وإن معدل مبيعات قهوة Gold Blend من شركة Nescafé زاد بشكل ملحوظ بعد أن قامت بعدة حملات إعلانية تشارك فيها إلى درجة معينة شخصيات في الثلاثين من عمرهم. وهذا ما حصل تماماً مع مشروب Tango نتيجة حملة دعائية مناسبة "أتذكرون، أنه تانغو!". وحازت شركة Woolworth على ثقة المراهقين باستخدامها عارضات الأزياء للدعاية لألبستها. كما شاركت شخصيات رياضية مشهورة عالمياً مثل كارل روبرتس و"جيرمين إيمانويل" و"زيوريلا" وغيرهم.

ولتنشيط مبيعات السلع الأكثر غلاءً يستخدم عادة أنواع مختلفة من النشاطات، فالمجموعة الصناعية SMH، الذي يقع مقرها في جنيف، تعرض ساعاتها باستخدام أنواع مختلفة من النشاطات في دعاياتها المرتبطة بالرياضة. ولذا فإن الدعاية لعلامة RADO التجارية تقوم على مواضيع مرتبطة مع رياضة التنس، وساعات Omega - "الساعات الأولى والوحيدة التي نزلت على سطح القمر" - بسباحة البحر والتحليق في الفضاء، وماركة Longines - مع رياضة التزلج والطيران (16). وأحياناً يخرج مثل هذا النشاط الموجه نحو إحداث مواقع للسلع، يخرج عن إطار الدعاية البسيطة والتنشيط والترويج. فشركة Rolex على سبيل المثال، تعلن عن منتجاتها بمساعدة الأشخاص الذين يعشقون المغامرة(17).

وفي كثير من الأحيان يرتبط موقع السلعة بهذه الشخصية أو تلك، فأحياناً تحدث الماركات التجارية المشهورة مواقع لسلعها لقاء استخدام شخصيات مشهورة حققت نجاحات باهرة في حياتها. وشركة American Express تستخدم في دعاياتها الرسوم الكاريكاتورية لرجال الأعمال المشهورين والذين يكونون من زبائن الشركة أيضاً: فشركة Jameson Irish Whisky عند حلها مسألة إحداث الموقع لسلعها تعاونت مع الرياضيين، وأما Hugo Boss فتدعو بمثابة العارضين في دعاياتها "الإنسان في عمله"، الأشخاص الذين حققوا نجاحات كبيرة (18).

وبـدأت شركـة Nike في عـام 1990 باعتبارهـا تحتـل المرتبـة الثالثـة في حجـم المبيعات، بعد Reebok و Adidas - بدأت كشركة منتجة للأحذية الرياضية، ومـن ثـم تطورت وتقدمت إلى "الرقم1"، محتلـة 32% مـن حصـة سـوق الأحذيـة الرياضـية. ولم تحقق هذا لأن علامة سلعها التجارية ترتبط مع أسماء نجوم كرة السـلة مثـل "مايكـل جوردان" و"تـايغر وودز" وغـيرهم مـن الرياضـيين اللامعـين. فبعـد أن أصـبحت Nike متصدرة للسوق، حاولت Reebok احتلال الموقع ذاته، لكـن Nike أنفقـت مـا يقـارب مليار دولار على أهدافها، لكنها Reebok فشلت، وبعد أن انخفضت حصتها في السوق ووصـلت إلى 15%، غـيرت الشركـة عمومـاً مـن نشـاطها في مجـال الـدعم التمـويلي للرياضيين بعد ذلك بفـترة، اعـترف رئـيس Reebok "بـول فيرمـان" قـائلاً: "أهملنـا كـل محاولات اللحاق بـ Nike، وليفعلوا مايريدون، ولكننا سنقوم بأشيائنا، وعلى الرغم من أننا خلال السنوات الثلاث الماضية عملنا مع "النجوم" إلا أن هذا لم يـنعكس أبـداً عـلى حجم مبيعات منتجاتنا". وركزت Reebok نشاطها على المستهلكين من الكبار في العمر الذين لا يهتمون كثيراً بالموضة وبتواقيع نجوم الرياضة. وتراجعت الشركة عن مواقعهـا في سوق تزويد الرياضيين بالأحذية، واحتلتها بالتالي شركـة Nike وركـزت إنتاجهـا عـلى صنع الأحذية المخصصة للركض والسير، وعلـق "فيرمـان" عـلى هـذا بقولـه: "نحـن الآن نشبه السلحفاة، وليس الأرنب"(19).

إن إحداث مواقع للسلعة على أساس منشئها يقـوم عـلى علاقـات السـلعة مـع مكان تحضيرها. وإن نجاح Perrier يتعلق تماماً بمنشئها الفـرنسي. وعـلى هـذا الشـكل أيضاً، شعار سيارات Audi الذي ينص على أن: "التقنيـة - شرط التفـوق". ومعـروف أن منشأ هذه السيارات هو ألمانيا. وتستطيع الشركة أن تحدث موقعاً لهـا في علاقاتهـا مـع المنافسين أيضاً، وهنا يوجد احتمالان لإحداث الموقع. فالسلعة يمكن أن يكون لها موقع عـن طريـق التطـابق غـير المبـاشر مـع سـلع المنافسـين، وعـلى سـبيل المثـال، إعلانـات الكمبيوتر الشخصية من شركة Compaq و Tandy تقوم على المقارنة غير المباشرة مع كمبيوترات شركة IBM. والشركة المتصدرة الأخرى التي تبيع الكمبيوترات تقارن نفسها مع كل الموردين الآخرين: "نحن أقـوى الجميـع في المبيعـات. ونحـن أقـوى الجميـع في الخدمة". وبواسطة الحملة الدعائية التي كانت تحت شعار: "نحـن - الـرقم 2. ولـذلك نحن نبذل جهدنا أكثر". حققت شركة Avis مواقع متقدمة لنفسها مقارنة مع منافسها القوي Hertz.

ويمكن أن تحدث مواقع للسلع بواسطة مواجهة سلع المنافسين، فمشروب 7UP احتل المرتبة الثالثة وسط المشروبات غير الكحولية بعد أن كان موقعه بمثابة مشروب "He-Cola"، أي شراب منعش ويطفئ العطش كبديل لمشروبات مثل Cola وPepsi.

وأخيراً، وبمثابة القاعدة لإحداث المواقع للسلع يمكن أن يكون انتماء السلعة إلى صنف معين من السلع. فعلى سبيل المثال، إن تسمية المنتج ذاتها التي تنص: " I can't believe it's not butter - لا أستطيع التصديق أن هذه ليست زبدة"، والعائد إلى شركة Van Den Bergh، وتتيح تلك التسمية إحداث موقع للسلعة بواسطة مواجهة سلعة الزبدة، في الوقت الذي ينتمي فيه كل ما يسمى بالزيوت الصفراء أو الفاتحة اللون إلى فئة الزيوت المخصصة لتحضير الطعام.

اختيار وتطبيق إستراتيجية إحداث المواقع للسلع

إن اختيار إستراتيجية إحداث مواقع للسلع لا يشكل بالنسبة للعديد من الشركات صعوبة معينة، فالشركة المعروفة جداً في قطاعات معينة من السوق بجودة سلعها العالية أو خدماتها الراقية على سبيل المثال، سوف تتمسك أثناء دخولها إلى قطاع جديد، بذات الموقع، إذا كان في هذا القطاع عدد كاف من المستهلكين الذين يقيمون ويقدرون الجودة العالية كمزية إضافية، ومثال ذلك، شركة British Airways و Lufthansa تتنافسان على ذات الموقع في السوق الأوروبية، وفي تلك الحالة فإن كل واحدة منهما تسعى للعثور على طرقها الخاصة لتمييز نفسها وسط المنافسين، ولذا تقدم "لوفتهانزا" للمسافرين خدمات مضمونة ومقاعد واسعة أكثر، وأما "بريتش إيرويز" ففي طائراتها صالونات وغرف معزولة للاستراحات. وعلى كل شركة أن تميز عروضها عن طريق خلق مجموعة فريدة من نوعها من المزايا التنافسية المتعلقة ببعضها البعض، والجاذبة من حيث مجموعة المستهلكين في إطار القطاع ذاته.

وبعد أن تحدد الشركة العديد من المزايا التنافسية المحتملة التي يمكن أن تكون مشمولة في قاعدة إحداث الموقع، ينبغي عليها أن تحقق مجموعة صحيحة للمزايا التنافسية الأكثر أهمية، وأن تستطيع أن تقود الموقع المختار إلى السوق (المداخلة 2/3).

المداخلة 2/3

المعركة على مكان في الطرق السريعة

في نهاية الثمانينيات احتلت أوروبا مكانة متصدرة في سوق السيارات العالمية من طراز "لوكس". وسيطرت العلامات التجارية الألمانية في السوق - مرسيدس و BMW و Audi، وكانت تقف وراءها تماماً السيارات السويدية Saab و Volvo، وسعت شركة Rover البريطانية إلى الدخول في منافسة معها، إذ رأت في هذه السوق آفاقاً كبيرة للمستقبل. وبإدراكها أنها من المستبعد أن تستطيع إنتاج نماذج جديدة لوحدها، عقدت Rover اتفاقية مع شركة Honda اليابانية. وكان هذا يعني لـ Rover تغيير نماذجها القديمة من SDI إلى Rover 800، وبالنسبة لهوندا إنتاج موديل جديد Legend. وسعت الشركتان إلى بيع هذه النماذج في السوق الأمريكية الشمالية قبل كل شيء. وبدأت "روفر" إنتاج أول تلك السيارات في العام 1986، وتم تقييم سياراتها من حيث الوجاهة والكمال، وكانت تتناسب مع السمعة التقليدية للسلع البريطانية من فئة "لوكس". وبيعت Rover800 في الولايات المتحدة تحت اسم Sterling، دون شعار الشركة "روفر"، كي لا يرتبط اسمها الجديد مع اسم SDI الذي أخفق في أمريكا. وعلى الرغم من أنها دخلت إلى السوق عام 1977 على أنها السيارة الأجنبية الأفضل في العام، لكن كانت التصورات عنها أنها سيارة من طراز ليس ذي جودة عالية، إضافة إلى مستواها المتدني من السلامة. في البداية لم يكن حجم مبيعات سيارات Sterling سيئاً، ووصل عام 1987 إلى 14 ألف سيارة. إلا أنه في العام التالي انخفض هذا الحجم ووصل إلى 9 آلاف سيارة. ومن جديد، وكما حدث مع نماذجها القديمة من طراز SDI إذ بقيت مشكلة الجودة والأمان في Sterling، ولم تكن مناسبة لأية سوق، ناهيك عن الحديث عن السوق الأمريكية.

أما "هوندا" فقد سارت خطوات متقدمة جداً في مشروعها لإنتاج موديلها الجديد Legend، وحتى ذلك الوقت كان نموذجها Accord يحتل إحدى المواقع الأولى في حجم الترويج والمبيعات في الولايات المتحدة وكانت تحظى

بسمعة كبيرة جداً بفضل اقتصادها وسلامتها وراحتها. واحتلت المرتبة الأولى في السوق الأمريكية. إلا أن "هوندا" سارت إلى الأمام أكثر، وكان هدفها الاستيلاء على سوق السيارات من طراز "لوكس"، والتي سيطرت عليها الشركات الأوروبية. ونمت هذه السوق بسرعة وتميزت بمعدل عالٍ من الأرباح. ولمواجهة سوق السيارات من طراز "لوكس"، كان على "هوندا" "إخضاع" سوق السيارات في الولايات المتحدة. وكانت سيارة Accord أصغر حجماً وأرخص من مثيلاتها السيارات الأمريكية. وعلى النقيض من ذلك، فإن السيارات من طراز "لوكس" التي يصنعها المنتجون الأوروبيون، وسوقها التي حددتها "هوندا" الآن بمثابة سوق مستهدفة، كانت، أي سيارات "لوكس" الأوروبية، تتمتع بمواصفات استثنائية وكانت أسعارها أغلى من السيارات العادية. وأدركت "هوندا" أنه لتحقيق النجاح لابد من إحداث مواقع لنماذج Legend, Accord بشكل مستقل، وهذا بالفعل ما قامت به. وتميزت Legend عن Accord في أنها كانت أكبر حجماً وأغلى سعراً، لكن هذا لم يكن كافياً لإحداث المواقع بشكل مستقل للنموذجين. وطرحت "هوندا" موديل Legend في السوق ليس تحت اسم سيارة من تصنيع "هوندا"، بل تحت اسم جديد Acura، مقدمة إياها على أنها ماركة سيارة من طراز "لوكس". وتم إحداث شبكة من محلات بيع السيارات من طراز Acura ومراكز خاصة لخدمة الموردين وأصحاب سيارات Acura في الوقت ذاته. إلا أن "هوندا" بخلاف شركتي مرسيدس و BMW، كانت تسعى لبيع سياراتها، بحيث تكون مجهزة تماماً طبقاً للمقاييس المتبعة في سيارات من طراز "لوكس" - نظام مراقبة حركة الطريق وغيرها. وبما أن السيارات قد تم تجميعها كلها في اليابان، إذن ليس هناك داع للقول عن حجم الجهود التي بذلت لتجميعها وتوريدها.

وهكذا قررت "هوندا" تخطي الشركات الأوروبية المصنعة للسيارات من طراز "لوكس" في سوق السيارات الأكبر في العالم - وبسلعة جديدة تماماً. وفي قطاع السوق. حيث كانت نشاطاتها ضعيفة، قررت أن تدخل بسلعة جديدة غير معروفة وبشبكة من التوزيع وبأسعار عالية لسيارة لم تكن موجودة من

قبل. ووضعت "هوندا" أمامها تحقيق هدف مفاده أن الشيء الرائع لمالك سيارة Acura هو الشعور بـ"المتعة التامة".

وتمكنت "هوندا" من تحقيق نجاحات باهرة في السوق الأمريكية من خلال سيارتها Legend، وكانت بذلك قد تفوقت على ما حققته Rover بسيارتها Sterling . وتم في عام 1988 بيع 70770 سيارة Acura أي ما نسبته 80% أكثر من حجم مبيعات سيارات شركة مرسيدس، والتي كانت تتصدر قبل هذا في سوق السيارات من الموديل ذاته. كما حظيت Acura بتسمية إحدى أفضل السيارات سلامة في سوق الولايات المتحدة وبقيت من إحدى السيارات ذات الجودة العالية جداً في السوق. إلا أن انتصار "هوندا" في سوق الولايات المتحدة لم يستمر طويلاً - فسرعان ما دخلت شركة Toyota إلى السوق بسياراتها الجديدة من موديل Lexus.

إن الركود الاقتصادي في الولايات المتحدة وخسارة حصة هامة من السوق لصالح اليابان وجها ضربة قوية للمصنعين الأوروبيين لسيارات "لوكس". ولجأت بعض الشركات لجذب مستهلكين جدد، إلى الوسيلة "المؤثرة بقوة" وهي إعادة إحداث مواقع لسلعها. فقررت مرسيدس تعديل شهرة سياراتها على أنها آمنة جداً وذات جودة عالية والمخصصة للأشخاص الجادين، وأصبحت تتوجه في دعاياتها إلى المستهلكين والذين كانوا يعبرون عن آرائهم بالقول: "ليس لدي القدرة لتوظيف هذا المبلغ بسرعة" و "ما زلت غير رصين بما فيه الكفاية". وجاء في إحدى دعاياتها ما يلي: "هل تعطي شهرة السيارة الأعلى جودة لنا حق السيارة الأغلى سعراً؟". وأوضحت بعد ذلك، أن مرسيدس لم تكن أسعارها مرتفعة تماماً. وكانت مرسيدس تسعى لإظهار انتماءها إلى الرياضة. وكانت إحدى دعاياتها تحتوي على القول التالي: "ما رأيكم، ماذا يقود 27 من 34 مشاركاً في سباقات الجائزة الكبرى بعد انتهاء عملهم؟". كانت مرسيدس تبحث عن طرق لرفع الأسعار في المستقبل على سياراتها، وبدأت حملة دعائية لطراز جديد من فئة S معتمدة على مقالة من مجلة & Autocar

Motor - "اجلسوا في سيارة من فئة S وانسوا أمر محركها - اذهبوا إلى حيث تريدون ببساطة. وتابعت الدعاية: "إنها أفضل عملية اقتناء بالفعل" - كما تؤكد مجلة ?What Car - حاولوا الرهان على ذلك". كما تنص أيضاً: "لا تستطيع مرسيدس أن تكون أفضل سيارة في العالم إذا لم يستطيع أحد شراءها".

لجأت Volvo كذلك إلى إستراتيجية إحداث مواقع لسياراتها. ففي عام 1990 قامت بتحديد موقعها بدقة، عندما أصدرت سلسلة دعائية من خمس حلقات للأطفال الذين يتعلمون السير. وكانت الدعاية تقول: "هم الآن في المنزل بأمان، لكن ماذا سيحدث لهم في شوارع المدينة؟". وكذلك: "إذا أردتم أن يكون أطفالكم يتمتعون بذلك الأمان في الشارع، كما في المنزل...". بعد مرور بعض الوقت تم عرض فيلم دعائي غامض مع حصان يقفز في غابة مظلمة. حاولت Volvo برهنة أنه أصبح من السهل تماماً قيادة سيارة، إذا تحولت إلى شيء ما حي. وهذا الموقع قريب من موقع "السيارة التي تسير لوحدها" التي تعلن عنها BMW.

ولنعد إلى السيارات اليابانية، إن الموقع البدائي لسيارة Lexus في الولايات المتحدة في عام 1990، يمكن تسميته بأحد المواقع القوية والمستقرة. وهذا مدهش بالفعل، لأن الجميع كان يعرف المواصفات العالية الجودة لسيارات مثل "رولزرايس" و"مرسيدس)9 وBMW و Jaguar، وليس هناك من داع للقول إن هذه الشركات - المصنعة للسيارات قد تجاهلت السيارات اليابانية من طراز Legend - Acura .Nissan Infinity لكن الصحافة لم تقم بذلك، فقد كانت تتحدث عن مزايا Lexus قائلة: "تصوروا سيارة مع صالون فسيح، أسرع من BMW735i، وصوتها أقل من Jaguar Sovereign، وأنيقة أكثر من مرسيدس، إنها سيارة Lexus LS400... وهذا ليس كل شيء...". وأثبت الزمن أن دخول السيارات اليابانية الأخرى إلى السوق الأمريكية قد ذكّر بإستراتيجية شركة تويوتا فيما يتعلق بموديل Lexus. فمجلة Autocar & Motor كتبت عن الموديل الجديد "نيسان": "إن السيارة الجديدة الرائعة نيسان 200SX شبيهة بـ"فيراري" وسريعة مثل "بورش".

المصادر :

Timothy Jacobs, The World's Worst Cars (London: Bison, 1991); Nick Georgano, "Cars of the seventies and Eighties" (Gothenburg: Crescent, 1990); Peter Nunn, "Class bariers fall", Financial Times (18 Sep. 1994), p.XI; Neil Weinberg "Domestic Luxury car sales accelerate", Financial Times (25 June 1994), p.VI; Michiyo Nakamoto, "A taste of their own medicine", Financial Times (30 June 1994), p.11.

اختيار المزايا التنافسية ذات الآفات الواسعة

لنفترض أن الشركة قد حالفها الحظ ووجدت أن لديها بعض المزايا التنافسية ذات الآفاق الواسعة. في هذه الحالة لابد من اختيار تلك المزايا، التي ستضع إستراتيجية إحداث المواقع لسلعها، على أساسها. كما ينبغي عليها أن تقرر عدد الصفات الخاصة لسلعها وخدماتها التي ستعلن عنها وتدعمها، إضافة إلى كنه هذه الصفات.

كم عدد الصفات الخاصة التي ينبغي التوقف عندها أثناء إحداث المواقع

يعتقد العديد من المسوقين أن على الشركات أن تركز كل جهودها على دعم هذه الصفات الخاصة أو تلك لسلعها وخدماتها، والتي تعتبر مربحة من وجهة نظر تلك السوق المستهدفة. وكمثال على ذلك، يؤكد خبير الإعلان "روسر ريفيس" قائلاً إنه ينبغي على الشركة أن تعدَّ عرضاً فريداً من نوعه لمبيعاتها من كل علامة تجارية، ومن ثم لا ينبغي مطلقاً أن تتزحزح خطوة واحدة عنه. ولابد لكل علامة تجارية أن تتمتع بمواصفات خاصة، ومن وجهة نظر هذه المواصفات عليها أن تبدو في وعي المستهلك بمثابة "الرقم 1". والمستهلكون لديهم القابلية لتذكر هذه العلامة التجارية تحديداً والتي تتمتع بموقع "الرقم 1" لاسيما في سيل المعلومات الهائل. فالدعاية لمعجون الأسنان Crest مثلاً تثير اهتمام المستهلك دائماً بسبب خواصه المضادة للنخر، وأما مرسيدس فيعلن عنها على أنها ابتكار لا مثيل له في مجال

تصنيع السيارات. في أي موقع إذن يجب أن يتحرك "الرقم1"؟ المواقع الأكثر أهمية هي - "الجودة العالية" و"الخدمة الأفضل" و"السعر الأكثر انخفاضاً" و"القيمة الأعلى" و"التقنية المحدثة أكثر". والشركة التي تعمل بنشاط على تحقيق أحد هذه المواقع وتحافظ عليه دائماً سرعان ما تكتسب شهرة طيبة وسوف ترتبط شهرتها مع هذا الموقع في ذهن المستهلك.

إن الصعوبة في تحقيق المزايا الوظيفية ودعمها على مستوى مناسب ترغم الشركة على اللجوء إلى إعداد عروض المبيعات القائمة على التأثير العاطفي، كبديل عن USP، في هذه الحالة يمكن للسلعة أن تكون مشابهة لسلع المنافسين، لكنها يجب أن تخلق لدى المستهلك علاقة وحدية تجاهها.

إن متصدري السوق كـ "رولز رايس" و"فيراري" و"رولكس" تعمل على هذا المنوال تحديداً. وبالرغم من أن السيارات من أنواع أخرى "تتفوق" في أغلب الأحيان على "فيراري" وعلى الطرقات وفي السباقات، مع ذلك ما تزال "السيارة الحمراء ذات الأحصنة القوية" تعتبر السيارة الرياضية "رقم 1" والعديد من المتسابقين المشاركين في سباقات "فورميولا1" يحلمون كما في السابق في أن يكونوا في عداد فريق فيراري، حتى إذا لم يحققوا الفوز. ويعتقد مسوقون آخرون أن على الشركة أن تحدث موقعاً لها حسب عوامل مميزة عديدة وبسرعة. وهذا يمكن أن يبدو ضرورياً في تلك الحالات عندما تعلن شركتان أو أكثر أنهما أفضل الشركات فيما يتعلق بصفة مميزة واحدة ذاتها، فشركة Steelcase المنتجة لمعدات المكاتب تميز نفسها في أمرين تجاه منافسيها: التسليم الأكثر حداثة والخدمات الأحسن في تركيب المعدات. وتحدث فولفو مواقع

العرض الفريد من نوعه للمبيعات USP :- Unique Selling Proposition **الصفة المميزة الفريدة من نوعها للسلعة أو الخدمة والتي تعلن عنها دائماً وبقوة الشركة وتقدم لها الدعم في سوقها المستهدفة والصفة المميزة تعكس عادة بعض التفوق الوظيفي للسلعة والخدمة على سلع وخدمات المنافسين: الجودة العالية جداً، الخدمة الأفضل، الأسعار المتدنية جداً التقنية المتقدمة للتصنيع أو التخديم.**

عرض المبيعات القائم على التأثير العاطفي ESP - Emotional Selling Proposition: **الصفة غير الوظيفية للسلعة أو الخدمات التي تثير في وعي المستهلك شعوراً فريداً من نوعه تجاهها.**

لسياراتها على أنها "الأكثر أماناً" و"تتمتع بفترة طويلة لتقديم الخدمة". ولحسن الحظ، أن هاتين الميزتين متطابقتان - سيارة أكثر أماناً وتخدم لفترة أطول".

في وقتنا الراهن، وعندما تبدو السوق الجماهيرية مقسمة إلى قطاعات صغيرة، تحاول الشركات توسيع إستراتيجياتها لإحداث المواقع لجذب أكبر عدد من هذه القطاعات. فشركة Beecham على سبيل المثال تعلن عن معجونها للأسنان Aqua Fresh، مقترحة فوائد عديدة في ثلاثة مجالات: "الحماية من النخر والتسوّس وإنعاش التنفس" و"تبييض الأسنان". وواضح تماماً أن أشخاصاً عديدين كانوا يرغبون في الحصول على هذه الميزات الثلاث، ولكن المشكلة تكمن في إقناعهم أن هذه العلامة التجارية تقدم تلك المزايا كلها. وإن قرار شركة Beecham كان يكمن في إنتاج ذلك المعجون الذي ينعصر من خلال الأنبوب على شكل خطوط ثلاثية الألوان تؤكد أنها تحتوي المواد التي تثبت صحة أقوالها فيما يتعلق بالميزات الثلاث. وبقيامها بهذا الأمر جذبت Beecham المستهلكين من القطاعات الثلاثة.

إلا أنه، وبقدر ما تضاعف الشركة من عدد المزايا المعلنة من قبلها لعلاماتها التجارية، فهي تغامر في فقدان ثقة المستهلكين، وإضاعة مواقعها.

إحداث المواقع بشكل سطحي Under Positioning:

طريقة خاطئة لإحداث المواقع والتي تفقد من خلالها سلع وعلامات الشركة التجارية موقعاً معيناً في نظر المستهلكين.

هناك أربعة أخطاء هامة ترتبط مع عملية إحداث المواقع، يجب على الشركة أن تتفادى ارتكابها. الخطأ الأول: هو إحداث المواقع بشكل سطحي، أي فقدان تلك الشركة لأي من مواقعها. وتجد أغلب الشركات أنه لدى المستهلكين تصوراً مبهماً عن علاماتها التجارية، أو أن المستهلكين لا يعرفون أي شيء عنها أبداً. ومثل هذا الوضع كان في سوق المشروبات الكحولية القوية - الويسكي والبراندي - حيث امتنع عن تناولها المستهلكون الأكثر شباباً. وقررت شركتا Hirom Walker و United Distillers تغيير الوضع باختيار الرجال من الخامسة والعشرين وحتى الخامسة والثلاثين من العمر بمثابة سوق مستهدفة لعلاماتها التجارية Bells , Teacher's، وأثناء هذا أشارتا بشكل خاص إلى توسيع استهلاك هاتين العلامتين التجاريتين على هيئة مزيج. بالطبع، هذا

الأمر كان بالنسبة للخبيرين في الويسكي بمثابة "ضحك على الذقون"، ومع هـذا نجحـت United Distellers في توزيع هذا "الكوكتيل" في إسبانيا وفي اليونان(21).

الخطـأ الثـاني - هـو إحـداث المواقـع مـن جانـب واحـد، أي خلـق لـدى المسـتهلكين تصـور ضيق جداً عن تلـك الشركـة. فالمسـتهلك يمكـن أن يعتبر أن الشركة التـي تصـنع منتجـات مـن زجـاج Streuben، تنتج زجاجاً فنياً عـالي الجـودة بقيمـة ألف دولار وأكثر. بينما تنتج في الواقع منتجات من الزجاج تقارب أسعارها من 50 دولاراً تماماً.

إحـداث المواقـع مـن جانـب واحـد Over Positioning - طريقـة خاطئة لإحداث المواقع حيث موقـع الشركة الموجه إلى المستهلكين، يخلـق لـديهم تصـوراً ضـيقاً جـداً عـن تلـك الشركة وسلعها وعلاماتها التجارية.

وأخـيراً عـلى الشركـات أن تتفـادى إحـداث المواقـع ذات المـدلول الواحـد - أي خلـق لـدى المستهلكين تصورات خاطئة عن تلك الشركة. فشركة Burger King على سبيل المثـال خاضـت لسـنوات طويلـة صراعـاً مريـراً لتعزيـز مواقعهـا الثابتـة والمريحـة. وابتـداءً مـن عـام 1986 قامـت بسـت حمـلات دعائيـة مسـتقلة وكانـت تحـت شـعارات متنوعـة مثـل: "لـيس هنـاك مـا يؤكـل للنبـاتيين المملين" و"هذه مدينـة Burger King" و"الطعـام المناسب في الوقت المناسب" و"أحياناً يلزمكم تغيير قواعـدكم". ومثـل هـذا السـيل مـن الإعلانـات لم يساعد على توضيح مواقـع الشركـة وتـرك لـدى المسـتهلكين شـعوراً بالارتبـاك، واسـتحال الوضع بالنسبة إلى Burger King سيئاً إذ انخفض حجم المبيعات والإيرادات (22).

إحداث المواقع ذات المـدلول الواحـد Confused Positioning: طريقـة خاطئة لإحـداث المواقـع، إذ تتشـكل لـدى المسـتهلكين نتيجتهـا تصـورات خاطئـة عـن تلـك الشركـة وسـلعها وعلاماتها التجارية.

إحـــداث المواقـــع للمضـــاربة Implausible Positioning: محاولـة لخلق تصور مبالغ فيه لدى المستهلكين عن إمكانيـات الشركـة، ومزايـا سـلعها وعلاماتها التجارية.

عندما توجه إستراتيجية إحداث المواقع بحيث تشـكل لـدى المسـتهلكين تصـوراً مبالغاً فيه جداً عن إمكانيات أو مزايا العلامـات التجاريـة للشركـة، فـنحن نقصـد هنـا إحداث المواقع للمضاربة، وقـد أدركـت شركـة تويوتـا هـذا، عنـدما بـدأت عوضـاً عـن

الدخول إلى سوق السيارات من الطراز "لوكس" مستخدمة ببساطة شـهرتها القويـة. أي ماركة تويوتا، بدأت عوضاً عن ذلك بإنتاج ماركة جديدة Lexus. وبفضل التحالف مـع "فولكسفاغن و سكودا" حققت نجاحات باهرة في السوق الأوروبية الشرقية، لكن كـان يجب أن تمر عدة سنوات قبل أن يصبح العديـد مـن الأشـخاص يتقبـل ماركـة Skoda بمثابة بديلاً لهذه السـيارات، مثـل Audi و Ford. إن الموقـع المحـدد في السـوق كونـه جاذباً لمجموعة واحدة من المسـتهلكين، يمكـن أن يبعـد الآخـرين، ويمكـن أن يـؤدي في النتيجة إلى نتيجة معاكسة مقارنة مع النتيجة المخطط لها.

<u>ما هي المواصفات المميزة التـي يجـب التوقـف عنـدها للاختيـار أثنـاء إحـداث المواقع</u>

ليست كل المواصفات المميزة لهذه العلامة التجارية أو تلك تثير اهتماماً واحـداً وتستحق أن يتم تركيز الانتباه والجهود عليها. ولا يمكن لأية صفة أن تكون دليلاً مميزاً. لكن إسباغ العلامة التجارية بأيـة صـفة مميـزة يمكـن أن يتطلـب مـن الشركـة نفقـات إضافية من جهة، وتقديم مزايا معينة للمستهلك من جهة أخرى. وبالتـالي، يجـب عـلى الشركـة أن تختـار بدقـة الطـرق، التـي بمسـاعدتها ستسـعى إلى تمييـز نفسـها وسـط منافسيها. إن بعض المعايير التي سنوردها بعد قليل، والتـي بنـاءً عليهـا ينبغـي اختيـار المواصفات المميزة أثناء إحداث المواقع، وبهذا الشكل، فإن هذه الصفة المميزة أو تلـك تستحق الاهتمام بقدر ما تحتوي على الخواص التالية:

- الأهمية: تقدم تلك الصفة المميزة للمستهلكين المستهدفين تلك المزية التـي يستطيعون تقييمها على أنها هامة.
- الخاصية: لا يطرح المنافسون تلـك الصـفة المميـزة، أو أن الشركـة تسـتطيع تأمين عروضها بأسلوب أكثر خاصية.
- التفوق: تتفوق تلك الصفة المميزة عـلى غيرهـا مـن الطـرق التـي يسـتطيع المستهلكون بمساعدتها أن يحصلوا على مزايا مشابهة.
- الوضوح: جوهر تلك الصفة المميزة يمكـن أن يصـل إلى المسـتهلكين ويكـون واضحاً بالنسبة لهم.
- الحماية من التقليد: لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليد هذه الصفة المميزة.

- سهولة الوصول: يجب أن يكون المشترون في حالة تسمح لهم دفع الأموال لقاء هذه الصفة المميزة.
- الريعية: إن إدخال هذه الصفة المميزة سيكون مربحاً للشركة.

أدخلت العديد من الشركات صفات مميزة لا تلبي إحدى هذه الاختبارات أو بعضها. ففندق Westin Stamford في سنغافورة على سبيل المثال، أكد في إعلاناته أنه الفندق الأعلى في العالم، بالرغم من أن هذه "الميزة" لا تعتبر هامة إلى هذا الحد بالنسبة للعديد من السياح.

إن بعض المزايا التنافسية يمكن بسرعة طرحها جانباً، لأنها إما غير مهمة جداً، وإما تكون كلفتها عالية جداً من حيث إعدادها، وإما لا تتناسب مطلقاً مع وظيفة الشركة. ولنفترض أن الشركة أعدت إستراتيجيتها لإحداث المواقع لها وتمكنت من أن تختصر قائمة مزاياها التنافسية إلى أربع. ومثل هذه الشركة تحتاج إلى نظرية، تمكنها من اختيار واحدة من هذه المزايا وتطويرها لأنها في غاية الأهمية. في الجدول 2/2 أوردنا طريقة تصنيفية لتقييم بعض المزايا التنافسية المحتملة واختيار المناسب منها.

وحسب هذا الجدول، تقارن الشركة موقعها حسب أربعة معايير - التكنولوجيا والنفقات والجودة والخدمة، مع الموقع الذي يشغله منافسها الأساسي. ولنفترض أن كلتا الشركتين تملكان علامة 8 من حيث مستوى التكنولوجيا (درجة 1 - تعني أدنى درجة، و10 - أعلى درجة). مما يعني أن كلتيهما تتمتعان بمستوى تكنولوجي جيد بما فيه الكفاية. وفي العمودين الرابع والخامس تتوضح علامات تقييمية مناسبة للمعايير: ن - متدنية، س - متوسطة، ف - عالية. وما يهم شركتنا هو هل تستطيع أن تحقق أكثر، إذا رفعت من مستواها التكنولوجي، لاسيما إذا اعتبرنا أن التكنولوجيا الجديدة لا تكلف كثيراً. يحتل المنافس أفضل المواقع من حيث الكلفة (8 على 6)، وهذا يمكن أن يلحق الخسارة بشركتنا، لاسيما إذا أصبحت السوق حساسة تجاه الأسعار. تطرح شركتنا جودة عالية أكثر مقارنة مع المنافس (8 على 6). وأخيراً، كلتا الشركتين تقترحان مستوى خدمة أقل من الوسط، (3 و4).

يبدو للوهلة الأولى أنه كي تحسّن شركتنا من جاذبيتها السوقية بالنسبة للمنافس، لابد لها من السعي لتخفيض النفقات أو رفع مستوى الخدمة. إلا أنه لابد من دراسة العوامل الأخرى أيضاً. أولاً، إلى أي قدر يكون رفع أهمية كل واحد من هذه المقاييس بالنسبة للمستهلكين المستهدفين؟ يتوضح في العمود الرابع أن زيادة أهمية المقاييس التي تعكس معدل النفقات، ومستوى الخدمة كذلك، مهمة للغاية للمستهلكين. بعد ذلك، هل تستطيع الشركة أن تبذل جهودها لزيادة هذه المقاييس؟ إذا بدا أنه ممكن، كيف تتمكن إذاً من القيام بذلك بسرعة؟ في العمود الخامس يتوضح أن الشركة تستطيع تحسين مستوى الخدمة بسرعة كافية وبوسائل سهلة، إلا أنه إذا سعت الشركة إلى ذلك فهل يستطيع منافسها أن يحسّن من مستوى الخدمة أيضاً؟. ويتوضح في العمود السادس أن إمكانيات المنافس في مجال تحسين مستواه من الخدمة متدنية جداً. ومن الممكن أنه بسبب هذا لا يعتقد المنافس في أهمية الخدمة أو أنه مقلٌّ جداً في موارده المالية. والعمود الأخير يحتوي الأعمال المناسبة التي يجب أن تطبق في كل مقياس. بالنسبة لشركتنا سيكون المعنى الأهم هو استثمار الأموال في تحسين الخدمة. ولمستوى الخدمة أهمية كبرى للمستهلكين، وتستطيع الشركة أن ترفع من مستوى خدماتها وتستطيع أيضاً تحقيق هذا بسرعة، وأخيراً، لن يستطيع المنافس، على أغلب الأحوال، أن يلحق بشركتنا.

الجدول 2/2

البحث عن المزايا التنافسية

الميزة التنافسية	موقع الشركة (4-10)	موقع المنافس (1-10)	أهمية تحسين الموقع (ن س ف)	القبول والسرعة (ن س ف)	إمكانيات المنافس في تحسين مواقعه	أعمال ينصح بها
التكنولوجيا	8	8	ن	ن	س	الحفاظ
القيمة	6	8	ف	س	س	المراقبة
الجودة	8	6	ن	ن	ف	المراقبة
الخدمة	4	3	ف	ف	ن	استثمار

ن - متدنية ، س - متوسطة ، ف - عالية.

إيصال وتقديم الموقع المختار إلى المستهلكين

نشير إلى أن موقع السلعة هو بمثابة طريقة يحدد المستهلكون وفقاً لها، هذه السلعة أو تلك حسب مواصفاتها الأهم - المكان الذي تشغله تلك السلعة في ذهن المستهلكين مقارنة مع السلع المنافسة والشبيهة بها. ولكي يعمل الموقع المختار، يجب أن يصبح ملكاً للمستهلكين. ولذلك بعد أن يتم اختيار الموقع يجب على الشركة أن تقوم ببعض الخطوات كي: أولاً: إيصال الموقع المطلوب إلى المستهلكين المستهدفين، وثانياً: وضع هذا الموقع تحت تصرفهم. ويجب أن تكون كل إجراءات المجموعة التسويقية للشركة موجهة لدعم إستراتيجيتها في إحداث المواقع. إن إحداث المواقع للشركة يحتاج إلى أعمال محددة - فهي ليست محادثات فقط، فإذا اتخذت الشركة قراراً يقضي بأنها ستخلق موقعاً لها ذي جودة عالية، فإنه يجب أولاً تصوّر هذا الموقع. وإن إعداد المجموعة التسويقية - أي السلعة والسعر والموقع والترويج - يعني إعداداً جيداً لكل التفاصيل التكتيكية لإستراتيجية إحداث المواقع. فالشركة التي يرتبط موقعها بمفهوم "الجودة العالية" تعني أنها مرغمة على إنتاج منتجات عالية الجودة، ووضع معدل عالٍ من الأسعار، والقيام بالتوزيع مع جذب وكلاء مضمونين وتقديم خدمة عالية المستوى وكذلك الدعاية في وسائل الاتصال الجماهيرية وخلق صورة وشهرة حسنة. كما على الشركة أن تقوم بتشغيل الكوادر الإضافية الخدمية وتأهيلها باستمرار والبحث عن تجار المفرق الذين يملكون سمعة حسنة وتطوير نظامها للترويج وإعداد تلك الدعايات التي تجذب اهتمام المستهلكين من حيث خدماتها عالية المستوى. وفي هذا بالتحديد تكمن الطريق الوحيدة لخلق مواقع راسخة وجديرة بالثقة. وقائمة على الجودة العالية للسلع والخدمات.

لاحظت شركة Calvin Klein Cosmetics أن هناك تطورات معينة تحدث في سوق العطورات إذ طرحت شركة Shisheldo عطورات تقليدية في السوق تم إعدادها من قبل "جان بول غوتييه" و"L'enfant terrible" "الطفل الرهيب" للموضة الفرنسية. والذي خرق "قواعد السلوك" غير المكتوبة للصناعة، والدعاية والعبوة اللتين اقترحهما - (زجاجة صغيرة على هيئة جسم أنثوي في علبة من الألمنيوم) كان لا يمكن تقييمها إلا على أنها نزوة شقاوة. وردت شركة L'Oreal بطرحها منتجها Eden - عطورات جديدة نقية بيئياً معدَّة من Cocharel.

لم تدع "كالفين كلين" هذا الأمر يمر مرور الكرام، إذ طرحت في السوق Ckone "عطورات للشباب، الذين كما تعتقد الشركة، هم مستعدون دائماً لشراء تلك العطورات المخصصة كذلك للنساء والرجال معاً". أما الخطوة التالية فقد أصبحت سلسلة العطورات للنساء فقط. Escape - Eternity - Obsession، وإن إحداث مواقع لـ CK one اتخذ أشكالاً استثنائية وشملت كل المجموعة التسويقية وشملت التشكيلة سلعاً موجهة نحو الشباب أولاً، فعلى سبيل المثال، مرهم مخصص للتدليك. وكانت الزجاجة والمواد الإعلانية قد أعدها "فابيان بارون" الذي كان مؤلفاً للمشاريع الدعائية وغيرها من سلع "كالفين كلين"، ومؤلف مشاريع "فالنتينو" و"باربيري" و"جورجيو أرماني". وتعاون كذلك مع "مادونا" في فترة العمل على الكتاب "SEX" وأشار "بارون أن "كالفن" كان مندهشاً من زجاجة العطر، التي تم صنعها من الزجاج المعتم مع غطاء واقٍ من الألمنيوم في علبة من الكارتون المستعمل.

القسم المتبقي من المجموعة التسويقية لدعم CK one كان يكمن في ضرورة شغل مواقع استثنائية. فقد تم وضع أسعار متدنية جداً - بمعدل 70% تقريباً من قيمة Obsession - وكان يجب أن تباع المنتجات الجديدة من خلال شبكة جديدة من المبيعات بالمفرق، ولاسيما في محلات Tower Record التجارية. وأخيراً، ولضمان نجاح مشروعهما الذي كلف الملايين، أرسلت المجموعة الاحتكارية "كالفين كلين" 12 ألف عامل من الشبان والشابات يرتدون ثياباً فاخرة والذين كان عليهم أن يقوموا برش العطورات على المشترين(23).

تعتقد الشركات في كثير من الأحيان أنه من السهل الدخول إلى السوق بإستراتيجية جيدة لإحداث المواقع، من أن تقوم بتحقيقها. إن التأكيد على المواقع أو تغييرها يلزمها عادة الكثير من الوقت، ومقابل هذا فإن الموقع الذي تطلب إحداثه سنوات عديدة يمكن أن يُفْقد بسهولة. وبما أن الشركة تمكنت من احتلال الموقع المطلوب، فلابد لها عندئذ من بذل كل الجهود كي تحافظ على هذا الموقع بواسطة تحسين مستمر لعملها والقيام بدعاية هادفة ومركزة. وعليها أن تراقب بنشاط مواقعها وتدخل بعض التعديلات عليها مع مرور الوقت، كي تتناسب مع التغيرات التي تحدث في الحاجات الاستهلاكية وإستراتيجيات المنافسين. وبفضل إدراك وتحقيق

إستراتيجية إحداث المواقع على أرض الواقع تحديداً، تمكنت شركات مشهورة عالمياً مثل "كوكا كولا ونسكافيه، وسنيكرز وBMW ورولكس وجوني والكر وشانيل، تمكنت من الحفاظ على مواقعها لفترات طويلة في السوق، لكن على الشركات عموماً تفادي التغيرات المفاجئة القادرة على إرباك المستهلكين. فقد منيت كوكا كولا بالفشل جراء محاولتها طرح مشروب جديد Coke في السوق، وخفضت مارلبورو من أسعار سجائرها بعد أن كفت عن كونها إحدى العلامات التجارية المشهورة في العالم. حتى أنها لم تعد من بين الماركات التجارية العشرة المشهورة في العالم، إن التغيرات الحادة نادراً ما تجلب النجاح - فموقع الشركة يجب أن يتغير تدريجياً بقدر تكيفه مع بيئة السوق المتغيرة دائماً.

الخلاصة

تشير الإستراتيجية المحورية على الشركة إلى الاتجاه الذي يجب أن تتحرك فيه لتحقق النجاح في السوق التي حددتها سابقاً على أنها مستهدفة. وبمساعدة التميز تطور الشركة من جوانبها القوية بحيث تلبي متطلبات السوق المستهدفة. ومن ثم وبواسطة إحداث المواقع في السوق تقود من خلال قدرتها، المستهلكين إلى قبول الشركة وسلعها.

يساعد التميز الشركات على استخلاص الفوائد لنفسها من المنافسة، ويعطيها مزايا تنافسية. وإذا لم تتميز الشركة بشيء ما وسط المنافسين الباقين، فسوف تكون مرغمة على اللجوء إلى المنافسة القيمية. إن تحقيق التميز في بعض فروع الصناعة يكون صعباً أكثر مما في الفروع الأخرى. إلا أنه في حالات استثنائية نادرة يجد المسوق المبدع دائماً طرقاً للتميز في السوق. وهناك أربع طرق أساسية للتميز: التميز بالسلعة، والتميز بالخدمة، والتميز بالعمال الذين يقدمون الخدمة والتميز بصورة الشركة. والبساطة النسبية لاستيعاب المنجزات التكنولوجية تعني أن تحقيق التميز بالسلعة يصبح أصعب أكثر، واليوم، وعند اختيار السلعة يهتم الأشخاص بالاختلاف في مستوى الخدمة وصورة السلعة. وبما أن أنظمة وأساليب الخدمة سرعان ما تصبح ملكاً للعديد من الشركات، فإن التميز في مستوى الصفات الفردية

للكادر في الشركة يكتسب أهمية كبرى. الشركة - هي أشخاصها الذين يهتم المستهلكون المعاصرون بمواصفاتهم الشخصية تحديداً.

إن توفر الجوانب الوظيفية القوية لدى الشركة يعطيها ميزة تنافسية، وإحداث المواقع في السوق هو تشكيل رأي المستهلكين حول الشركة وحول سلعها. وتنتمي عملية إحداث المواقع إلى عمال الإدراك الاستهلاكي. وإن أحد طرق اكتشاف آراء المستهلكين حول السوق هي الخرائط - الرسوم التخطيطية للإدراك. وهي تعكس مستوى التشابه أو، على العكس، الاختلاف بين السلع في ذهن المستهلكين. كما يمكنها أن تنتج اكتشاف القطاعات والإحداثيات في جو المنافسة التي يستخدمها المستهلكون لتقسيم السوق إلى أجزاء مستقلة.

لخلق وتأكيد مدارك معينة في ذهن المستهلكين، تستخدم مجموعة من إستراتيجيات إحداث المواقع، التي يكون أساسها العلاقات الترابطية بين السلعة ومواصفاتها، أو بين العوامل المشجعة الأخرى. والشركات المتقدمة، كما هي العادة، تحافظ على مزايا تنافسية واضحة وتتفادى التغيرات الحادة في مواقعها في السوق.

المفاهيم الأساسية

إحداث المواقع متعددة المعاني	موقع السلعة
الخرائط - الرسوم التخطيطية للإدراك	عرض المبيعات الموجه نحو التأثير العاطفي
المزايا التنافسية	الصناعة التخصصية
الصناعة الجماهيرية (الشاملة)	الإستراتيجية المحورية
إحداث المواقع للمضاربة	الصناعة المتأزمة
إحداث المواقع ذات الجهة الواحدة	العرض الفريد من نوعه للمبيعات
إحداث المواقع السطحية	الصناعة القطاعية

أسئلة للمناقشة

1) يسود رأي مفاده أنه لكي نسوّق السلع والخدمات يجب: "التميز وسط الآخرين - بشكل جيد". لماذا على الشركات أن تميز عروض سلعها أو خدماتها؟ وما هي الطرق التي تتخذها الشركات المنتجة للسلع أو المقدمة للخدمات لتمييز عروضها مقابل عروض المنافسين؟ ناقشوا هذه المسائل باستخدام أمثلة محددة.

2) ما هو الدور الذي تلعبه مواصفات السلعة وإدراك هذه المواصفات أثناء إحداث مواقع للسلع؟ هل يمكن للمواصفات الخاصة ببعض الماركات المنافسة أن تستخدم في تطبيق إستراتيجية ناجحة لإحداث المواقع

3) تبحث الشركات عن طرق لإزاحة المنافسين أو إعادة إحداث مواقع لها. ماذا يعني هذا؟ وكيف تتمكن الشركة من إزاحة خصومها في السوق؟

4) تذكروا الأمثلة التي أوردناها على ماركة البيرة "الخفيفة أو الثقيلة". ما هو الموقع الذي تشغله بالنسبة لبعض العلامات التجارية الأخرى؟ وكيف برأيكم يخلط المنتجون مادة إحداث الموقع؟

5) تعتبر الخرائط - الرسوم التخطيطية بمثابة أداة مفيدة جداً لإحداث مواقع للسلع. ما هي الفائدة التي يمكن الحصول عليها من هذه الأداة، وفي أي شيء يكون تطبيقها محدوداً؟

6) هل يمكن لإحداث المواقع أن يجلب الفائدة لمؤسسة غير رابحة؟ إذا كان الجواب نعم، فبأي شكل تستطيع مؤسسة خيرية أن تختار وتطبق إستراتيجية إحداث المواقع؟ وإذا كان الجواب لا، فلماذا؟

تثبيت المعلومات

1 - عندما ننظر إلى دعايات السلع وإلى السلع ذاتها، نستطيع أحياناً أن ندرك بأي شكل يحاول المسوقون إحداث مواقع لسلعهم، وأي سوق مستهدفة ينوون الاستيلاء عليها.

- حددوا طريقة إحداث المواقع والأسواق المستهدفة لهذه العلامات التجارية: كوكا كولا، بيبسي كولا، ريد بيل، تانغو و7UP.
- حددوا طريقة إحداث المواقع والأسواق المستهدفة لهذه العلامات التجارية: كيت كات، ليون بار، سنيكرز، أيرو، مارس بارز، تويكس.
- برأيكم، كيف تحقق الشركات العاملة في صناعة المشروبات غير الكحولية والحلويات، عملية إحداث مواقع متنوعة وأسواق مستهدفة؟

2 – إن إحداث المواقع ليس للسلع والخدمات فقط، بل للشخصيات المستقلة أيضاً. أثناء تطبيق الإجراءات التسويقية بالنسبة لشخصية مستقلة نستطيع إحداث مواقع لها في سوق مستهدفة معينة. صفوا باختصار: كيف تستطيعون إحداث مواقع في الأسواق المستهدفة التالية: 1) زميل محتمل أو زميلة. 2) أم أو أب لزميل لكم أو زميلة. هل تحدثون مواقع لكم بشكل مختلف في أسواق مستهدفة مختلفة؟ وفي أي شيء تختلف طرق إحداث المواقع هذه؟ لماذا تستخدمون طريقة مختلفة لإحداث المواقع.

الحواشي

1. John Griffiths, "The pace hots up", Financial Times (26 Jan. 1990), P.1; Andrew Bolger, "Growth by successful targeting", Financial Times (21 June 1994), P.12; Shiraz Sidhva, "Carmakers drive deep into india", Financial Times (20July 1994), P.28; David Done, "Benetton Grand Prix Team Changes Gear", Financial Times (24 August 1994), P.2; Meg Carter, "Wheels of fortune", Marketing Week (26 August 1994), P.28-30; Anil Bhoyrul, "Devil take the hindmost", Business Age, 4, 49)1994), P.20-32; John Griffiths, "Steering into a commanding lead", Financial Times (15 January 1998) P.25.
2. Michael Porter, Competitive Advantage (New York: Free Press, 1985), ch. 2; George S. Day and Robin Wensley, "Assessing advantge: a framework for diagnosing competitive superiority", Journal of Marketing (April 1988), P.1-20; Philip Kotler, Marketing Management, 7th edn. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1991), ch. 1; Grahan Hooley and John Saunders, Competitive Positioning: The Key to market success (Hemel Hempstead: Prentice Hall, 1993).
3. Jan C. MacMillan and Rita Gunther McGrath, "Discovering New Points of differentiation", Harvard Business Review (January - February 1980).
4. Financial Times Survey, "Global Business outlook" (13 Jan. 1998).
5. Robert D. Buzzel and Bradley T. Gale, The PIMS principle: linking strategy to performance (New york: Free Press 1987).
6. Theodore Levitt, "Making success through differentiation - of anything",

Harvard Business Review (Jan. - Feb. 1980).
7. “Western Europe’s insurance tangle”, The Econi\omist (18 June 1994), P.115-116.
8. David A. Garvin, “Competing on the eight dimensions of quality”, Harvard Business Review (Nov. - Dec. 1987), P.101-109.
9. Tom Peters, Thriving on Chaos (New York: Knopf 1987), P.57-57.
10. George Stalker and Thomas M. Hout, Competing Against Time (London: Collier Macmillan, 1990).
11. Al Ries and Jack Trout, Positioning: The battle for your mind (New York: McGraw-Hill, 1981); Al Ries and Jack Trout, Marketing Warfare (New York: McGraw-Hill, 1986), Al Ries “The mind is the ultimate battlefield”, Journal of Business Strategy (July - August 1988),P.4-7.
12. Julie Street, “Success crowns crash cours in sensationalism”, The European - Elan (10-16 June 1994), P.5.
13. A. Haahti, Helsinki School of Economics, R. R. Van Den Heuvel, Groningen University and G. J. Hooley Aston University. B “Finnish Tourist Board”, Graham Hooley, Peter Doyle and Norman Hart, Case Studies in International Marketing (London: Heinemann, 1982), P.61-86.
14. Leiv Gunner Lie, “Norway cashes in on the magic of the mountains”, The European (10-16 June 1994), P.20.
15. David Short, “Red Bull set to lock Horns with multinationals”, The European (19-25 August 1994).
16. Susan Jacquet, “Ethics and responsibility”, Swiss Quality Timing, 6 (Spring 1994), P.40-41.

17. Berna Helgadottir, "Time has come to realise your dreams", The European - Elan (16-22 Sep. 1994), P.6.
18. Mike Baldwin, "Nice car, shame about the driver", Today (20 Sep. 1994), P.7.
19. Victoria Griffith, "Reebok Backs off in sponsorship battle", Financial Times (15 Jan. 1998), P.36.
20. Diane Summers, "Skoda's sales drive is no joke", Financial Times (12 May 1994), P.11; Stephen Bayley, "Freedom and its discontents", The European Magazine (6-12 March 1997), P.14-17.
21. Ros Snowden, "Spirit of adventure", Marketing Week (15 August 1994), P.32-35.
22. Mark Landler and Gail De George, "Tempers are sizzling over Burger King's New ads", Business Week (12 Feb. 1990), P.33; Philip Stelly, Jr, "Burger King rule breaker", Adweek (9 Nov. 1990), P.24-26.
23. Alice Rawsthorn, "A nose for innovation", Financial Times (4 August 1994), P.11; Bronwyn Cosgrove "Fabulous Fabien's pure object of desire", The European - elan (23-29 Sep. 1994), P.14-15.

مواقف للتحليل

Schott: اختيار الموقع الصحيح يضمن النجاح

عندما كان على شركة Schott (المنتج الألماني للزجاج المخصص للإنتاج الصناعي والاستهلاكي) أن تتخذ قراراً حول الطريقة التي ستحدث من خلالها مواقع لمنتجها الجديد Ceran في السوق الأمريكية، ظهرت لديها بعض المشاكل. و Ceran الذي هو عبارة عن مادة زجاجية فخارية مخصصة لتغطية سطح الأفران الكهربائية، بدا أن لديها كل المقومات للنجاح وسط المستهلكين. وتنعدم فيها المسامات تماماً (أي أنها مضادة للتسمم) ويتم تنظيفها بسهولة ويمكن أن تخدم لمدة طويلة. وأفضل شيء فيها أنه عندما يفتح غطاء فتحة الموقد، فإن الحرارة لا تتشتت، بل تتركز في أسطوانة فوق فتحة الموقد مباشرة. وبعد عشر سنوات من استخدام غطاء فتحة الموقد، فإن المواد المصنعة من Ceran تبدو وكأنها جديدة تماماً.

لكن كان لدى إدارة شركة Schott شكوك محددة بالنسبة لآفاق مستقبل Ceran في السوق الأمريكية. وقبل أي شيء كان عليها أن تستحوذ على ثقة المصنعين الأمريكيين للأفران الكهربائية. والذين كانوا يستطيعون فيما بعد أن يدفعوا بـ Ceran في سوق المستهلكين المتوسطي الحال. أي الوكلاء والمصممون والمهندسون المعماريون والبنائون. وهؤلاء المستهلكون من ذوي المستوى المتوسط كان عليهم التأثير على المستهلكين النهائيين. وبهذا الشكل، بدأ الفرع الأمريكي لشركة Schott حملة نشطة لبيع Ceran إلى أربعة عشر منتجاً أمريكياً شمالياً للأفران الكهربائية. وأثناء هذا اعتمد خبراء Schott على الخواص التقنية والاستهلاكية المهمة جداً لمنتجاتهم. وبدؤوا ينتظرون حجوزات المصانع لمادتهم.

والتحليل الذي قامت به كالة الإعـلان لــ Schott بـين وجـود مشـكلتين. أولاً: لم تستطع Schott أن تحدث مواقع لـ Ceran وسط الزبائن والمسـتهلكين الأساسـيين (أي منتجي معدات الأفران الكهربائية). ولم يكن أحد يعرف شيئاً عـن هـذه المـادة. ولـيس وسط المستهلكين النهائيين فحسب، بل وسط الوكلاء التجاريين والمصـممين والمهندسـين أيضاً.

ثانيـاً: حاولـت الشركـة إحـداث مواقـع لمنتجاتهـا في السـوق، مركـزة اهـتمام المستهلكين لا إلى الخواص التي تهمهم بالفعل. فباختيارهم لنـوع غطـاء فتحـة الموقـد، كان المستهلكون يهتمون بالأبحاث التكنولوجية التي تم استخدامها أثنـاء إنتاجهـا. ومـا كان يهمهم أكثر من أي شيء المظهر الخارجي وسهولة تنظيـف الفـرن. وكانـت الأسـئلة الأساسية هي: "كيف هو مظهره؟"، و"وإلى أي حد يكون مريحاً في الاستخدام؟".

وبـالاعتماد عـلى نتـائج التحليـل أعـادت Schott مـن جديـد إحـداث مواقـع لمنتجاتها، مغيرة اتجـاه نشـاطها نحـو الخـواص الإحصـائية لهـذه المـادة وإلى تصـميمها اللائـق. أضـف إلى ذلـك، بـدأت حملـة إعلانيـة واسـعة النطـاق لإيصـال هـذا "الموقـع الجديـد" إلى المســتهلكين في الســوق المتوســطة المســتوى والمســتهلكين النهــائيين. واستخدمت بعض العبارات في الحملات الإعلانية مثل: "سـموكينغ لمطـبخكم"، مقدمـة منتجاتها على هيئة غطاء فتحة الموقد السوداء للفرن الأنيق والـذي لا يقـل أناقـة عـن بدلة "السموكينغ" الرسمية. وفي محاولة لإقنـاع المصـممين لاسـتخدام Ceran في لوحـة رسوماتهم وتصاميمهم، كان خبراء Schott الإعلانيون يصـفون Ceran عـلى أنـه "لـيس مادة رائعة فحسب، بل وسيلة للتعبير عـن الـذات". وللإشـارة إلى الخـواص الإحصـائية للمادة، استخدمت وسائل مرئية في الإعلانات، بما فيها الشبكات الهندسية لغطاء فتحـة الموقد.

إضافة إلى الإعلانـات، قامـت Schott بحملـة كبـيرة واسـعة النطـاق لخلـق رأي عام يمكـن أن يقـود إلى ظهـور منشـورات مـن إصـدارات خاصـة. وعـلاوة عـلى ذلـك تم إعداد نشرات فيديو إعلانية خاصـة عـن Ceran، والـذي تـم بثـه في أكـثر مـن 150 محطة في جميع أرجاء الـبلاد. ولتعزيـز وتقويـة الحلقـة الضـعيفة في شـبكة الـترويج -

العمال التجاريون في مجال بيع معدات الأفران الكهربائية الذين لم تكن تنقصهم المعرفة لإعطاء الأجوبة المناسبة عن أسئلة مستهلكي Ceran - أعدت الوكالة فيلماً خاصاً تم بثه على المستهلكين في صالات البيع.

بعد كل إجراءات البيع هذه كلها، كان Ceran يسير على طريق النجاح. فقد اشترى كل المنتجين الأربعة عشر من أمريكا الشمالية للأفران الكهربائية المنزلية، هذه المادة وأصبحوا يستخدمونها في إنتاجهم. وأصبحت Schott من أهم الموردين لأغطية فتحات الأفران الكهربائية في الولايات المتحدة (وهذه الأغطية تستخدم في أكثر من 15% من منتجات كل سوق الأفران الكهربائية).

المصادر: مأخوذة من مقالة

Nancy Armott “Heating up sales: Formal ware for your kitchen”, Sales and Marketing Management (June 1994), P.77-78.

انظروا أيضاً:

Rechard J. Babyak, “Tabletop cooking”, Appliance Manufacturer (Feb. 1997), P.65-67.

الأسئلة

1- قيّموا إستراتيجية إحداث المواقع التي استخدمتها شركة Schott في الوضع المذكور أعلاه.
2- لماذا نجحت إحدى الإستراتيجيات، بينما أخفقت إستراتيجية أخرى؟
3- هل يمكن الاستفادة من صورة وشهرة الدولة التي تأسست فيها الشركة، للمساعدة بطريقة ما في إحداث المواقع للمنتجات؟
4- ما هي أنواع المنتجات التي يمكن إحداث مواقع لها بنجاح، هل هي فرنسية، ألمانية، إيطالية، سويدية، أو دانماركية؟
5- ما هي الارتباطات التي كان يمكن أن تستخدمها Schott للقيام بنجاح بإحداث مواقع لمنتجاتها؟ وهل أسماء بعض الشخصيات المشهورة كان يمكن استخدامها؟
6- إلى أي حد يرتبط نجاح إحداث المواقع بالمزايا الحقيقية للمنتجات المعلن عنها؟

الفصل الثالث

العلاقات المتبادلة مع المستهلكين
القيمة الاستهلاكية ومستوى الجودة
والخدمة وتلبية حاجات المستهلكين

بقراءتكم لهذا الفصل يجب أن تكون لديكم القدرة على:

- تعريف مفهوم القيمة الاستهلاكية، وشرح دورها في تلبية رغبات المستهلكين وضمان الربح للشركة.
- الحديث عن معنى أنظمة سلاسل القيم وتقديمها وشرح الطريقة التي تخلق من خلالها الشركة القيمة الاستهلاكية وتقدمها.
- تفسير لماذا يكون هاماً ليس فقط جذب مستهلكين جدد، بل السعي إلى الحفاظ على المستهلكين الموجودين.
- الحديث عن تسويق العلاقات المتبادلة وعن الإجراءات الأساسية في تحقيق برنامج إقامة العلاقات المتبادلة مع المستهلكين.
- تعريف مفهوم "الجودة" وشرح أهمية تسويق الجودة الشاملة لإقامة علاقات استرشادية - قيمية ومفيدة مع المستهلكين.

معلومات للتأمل

Rubbermaid

هل تعرفون السيارة الأكثر مبيعاً في العالم؟ لا، ليس VW، ولا Toyota، ولا Cevy - إنها السيارة الحركية المريحة الصغيرة والتي تحركها الأرجل - وهي حلم العديد من الصغار. وهذه السيارة الصغيرة هي من بين آلاف السلع التي تنتجها إحدى

الشركات الأكثر نجاحاً في العالم أجمع - وهي Rubbermaid. بدأ ارتقاء الشركة (وكانت تسمى عندئذ Wooste Rubber) في عام 1934. عندما بـدأت بتوسـيع تشـكيلتها مـن المنتجات على حساب المغرفة المطاطية للنفايات. كانت الشركة تبيع المغارف المطاطيـة عن طريق التجوال، زد على ذلك بسعر يفوق مـرتين سـعر الشركـات المنافسـة المنتجـة لهذه المغارف. لكن تلك المغارف كانت خاصة جداً: فقد كـان تصـميمها رائعـاً، وتخـدم لوقت طويل وتتمتع بجودة عالية المسـتوى، وباختصـار، كانـت تشـكل قيمـة حقيقيـة للمستهلك. وتحولت شركة Wooster Rubber مـع مـرور الوقـت إلى Rubbermaid، وهذه المغارف المتواضعة جعلت منها المنتصر الحقيقي في السوق، ومنذ ذلـك الوقـت، حولت النظرية المستخدمة في إعداد المغارف المطاطية، حولت الشركة من صـغيرة غـير معروفة والتي تخدم أسواق المدن الصغيرة، إلى شركة كبيرة ديناميكية متصدرة للسوق.

وتهيمن Rubbermaid اليوم في مجال هذه الصناعة ولا تعاني من أيـة منافسـة جدية على الإطلاق. وتتألف تشكيلتها من أكثر من خمسة آلاف سلعة متنوعـة، ابتـداءً من العبوات المخصصة للمواد الغذائية وحاويات النفايات والقفازات المطاطية، وانتهاءً بالسيارات الصغيرة المخصصة للأطفال وصناديق البريد والمعـالف البلاسـتيكية للطيـور. وتبيع كل عام مـن المـواد المطاطيـة والبلاسـتيكية المخصصـة للتـدبير المنـزلي والألعـاب وأدوات الحدائق وتجهيزات المكاتب بمبلغ يفوق 2.2 مليار دولار. وصعدت الشركـة إلى قمة سوق القوارب البخارية، ففي السنوات العشر الأخيرة تضاعف حجم مبيعاتها أربع مرات، وأما أرباحها فتضاعفت في ست مرات أكثر. وخلال 54 سنة كانت الشركة تحقـق الأرباح دائماً، وحجم مبيعاتها وإيراداتها تضاعف باسـتمرار عـلى امتـداد 57 ربعـاً مـن السنة، وابتداءً مـن عـام 1985 تضـاعفت إيـرادات أسـهمها إلى 15%. وصـنفت مجلـة Fortune شركة Rubbermaid من عداد الشركات الأمريكية السبع الأكثر تطوراً خـلال السنوات الخمس الماضية.

يكمن نجاح Rubbermaid في اتباع إستراتيجية تسويقية بسيطة، لكنهـا فعالـة: طرح عـلى المسـتهلكين دائمـاً مـا هـو أكـثر قيمـة لهـم. وتـدرس الشركـة أولاً وبـاهتمام المستهلكين وتستمع إلى آرائهم. ولاكتشاف توجهـات سـلوك المسـتهلكين تقـوم الشركـة

بتحليل المؤشرات الديموغرافية وتكتشف مواصفات نمط حياة مجموعات مختلفة من المستهلكين، وتنظم اللقاءات وتجري استفتاءات جماهيرية وتعرض المنتجات في المنزل أيضاً. كل هذا يساعد الشركة في اكتشاف مشاكل ومتطلبات المستهلكين ومعرفة أفضلياتهم ورغباتهم. وبعد هذا يحصل المشترون على ما كانوا يرغبون فيه، - سيل لا ينقطع أبداً من السلع المفيدة والجديدة وذات الجودة العالية.

استقرت Rubber maid بقوة في السوق، وبالنسبة لأغلبية المشترين، فإن اسم Rubbermaid أصبح مقياس الجودة والقيمة العالية. ويعرف المشترون أن منتجات هذه الشركة قد تم تصميمها بشكل رائع وتم تحضيرها بشكل نوعي أيضا، وهم مستعدون لدفع أسعار عالية لقاء اقتنائها. ويراقب مديرو الشركة باستمرار مستوى شهرتها وسمعتها، وأصبحت الجودة فكرة ثابتة لازمة للشركة، وبفضل الخطة الصارمة لرقابة جودة المنتجات المصنعة، تخرج من إطار المعامل سلع تتمتع ببعض الخدوش كذلك. ويروى أن "ستانلي غولت" المدير التنفيذي السابق للشركة، والذي ترأسها في فترة انطلاقتها منقطعة النظير في الثمانينات، كان يزور محلات بيع المفرق عدة مرات في الأسبوع ليتأكد شخصياً من طريقة عرض سلع الشركة وجودتها وعمل الموظفين هناك. وبعثوره على بعض العيوب في العمل، كان يأخذ السلعة بسرعة ويحملها بنفسه ويتوجه إلى المقر العام حيث يقوم بمحاسبة الموظفين المسؤولين عن ذلك بصرامة. وكانوا يعرفون في الشركة أن الأخبار عن عدم توفر الجودة في السلع، كانت تُخرج ذلك المدير عن طوره ببساطة.

حققت Rubbermaid نجاحات باهرة في البحث عن فرص جديدة لخدمة المستهلكين، والابتكارات وإعداد السلع الجديدة كانت تعتبر بالنسبة للشركة عقيدة راسخة، فكل عام تقدم الشركة 400 سلعة جديدة، وهدفها يكمن في الوصول إلى ما لا يقل عن 33% من حجم المبيعات العام من السلع "وبفترة" لا تقل عن خمس سنوات، وهذه المهمة تنفذ عادة بل حتى يتم تنفيذ أكثر مما هو مخطط له مسبقاً. وتدفع الشركة لإدارتها حوافز طبقاً لحصة السلع الجديدة في حجم المبيعات. وبفضل الوتيرة السريعة لإنتاج السلع الجديدة، حققت الشركة نجاحاً باهراً بالفعل، وفي هذا المجال وبسبب المنافسة القاسية جداً، فإن 90% من السلع التي يتم طرحها مجدداً في السوق

تلاقي بعض الإخفاقات عادة، لكن شركة Rubbermaid حققت ما مفاده أن 90% من سلعها الجديدة كانت تترافق مع النجاح دائماً.

ولتسريع عملية تداول المنتجات الجديدة، شكلت الشركة في كل من أصنافها الخمسين من السلع، مجموعات صغيرة خاصة دخل فيها خبراء بالتسويق والتصميم والإنتاج والتمويل. وهذه المجموعات تخلق أفكار السلع الجديدة وتطبقها على أرض الواقع على مراحل الإعداد والعرض في السوق. وهم يقبلون بحماس على إعداد السلع الجديدة. فمدير قسم معدات التواليت والأغطية والمواد التجميلية والسلع المخصصة لتنظيف المنزل، على سبيل المثال، قد لاحظ، مدير القسم، أن "فريقه" يعيش ويتنفس من روائح الصابون، ويتململ حول سلة النفايات والمعدات الرخيصة. ويزور أعضاء المجموعة المعارض التجارية، ويدرسون المجلات ويستعرضون رفوف المحلات التجارية الكبرى ويتجولون في العالم باحثين عن أفكار جديدة لإنتاج السلع: "نحن نعمل مثل الإسفنج"، هذا ما أعلنه ذلك المدير.

لا تترك Rubbermaid السلع التقليدية جداً دون اهتمام أبداً، إذ تدخل إليها دائماً تحسينات بسيطة لكنها أنيقة. فعلى سبيل المثال، الصندوق البسيط والأنيق والذي تطلق عليه Sidekick والمخصص لطعام الإفطار، تم إعداده وتجهيزه من حاويات بلاستيكية صغيرة لحفظ الشطائر والمشروبات وغيرها من المواد، وهذا يبعد الحاجة إلى العبوات البلاستيكية، وتبلغ قيمة صندوق Sidekick بـ 20% أغلى مقارنة مع منتجات المنافسين. إلا أن الصندوق المزركش الجديد المخصص لطعام الإفطار اكتسب شهرة غير عادية وسط الأهالي القلقين من أن أمريكا ستتحول إلى جبل من النفايات، ووسط الأطفال كذلك الذين يستمعون يومياً إلى أساتذتهم الذين يحثونهم على ضرورة الحفاظ على البيئة وحمايتها. وبالنسبة لسوق Rubbermaid المتناسبة مع صناديق الإفطار الجديدة ستتطور على ما يبدو، وتخطط الشركة لطرح عدة نماذج جديدة منها في السوق.

وإضافة إلى إعدادها لسلعها الخاصة، فقد تفوقت Rubbermaid في مجال اقتناء وشراء الشركات الصغيرة التي لم تحقق منتجاتها القيمة المنتظرة منها، ففي عام 1984، على سبيل المثال، اقتنت شركة صغيرة - منتجة للألعاب البلاستيكية Little

Tikes ، وفي عـام 1991 وبعـد أن اشـترت شركـة Eldon Industries، أحـدثت قسـماً وأطلقت عليه Office Product Group والـذي كانـت مهمتـه إنتـاج أدوات الكتابـة ومستلزمات المكاتب والأثاث المجمع وغيرها من مستلزمات المنزل والمكتـب. وإن مثـل هذه الطريقة للاستراتيجية التخطيطية قد جلبت فوائد شتى للشركة. فأصبحت Little Tikes الثانية في أهميتها للشركة. ففي عـام واحـد طرحـت في السـوق حـوالي خمسـين لعبة جديدة. وهي تؤمن حالياً حوالي 25% من الحجم العام لمبيعات الشركة. وتسـعى Rubbermaid إلى توسيع نفوذها في الأسواق الدولية، وكانت تخطـط للعـام 2000 إلى مضاعفة حصتها من المبيعات خارج حـدود الولايـات المتحـدة في مجـال الحجـم العـام للمبيعات من 15 وحتى 30%. وأقامت Rubbermaid علاقات متبادلة قوية مـع فئـة أخرى أيضاً من مستهلكي منتجاتها وهم تجار المفرق والعاملون في أكـثر مـن 120 ألـف نقطـة تجاريـة موجـودة عـلى أراضي الولايـات المتحـدة، والـذين يبيعـون سـلع شركـة Rubbermaid. ويقيّم هؤلاء التجار الجودة العاليـة للمنتجـات التـي تنتجهـا الشركـة، وإمكانية العلاوات الهامة على الأسعار والخدمات الرائعة وتعلّق مشتري هـذه العلامـة التجارية بها. وكانت الشركة قد اسـتحقت عـن جـدارة تسـمية "بـائع العـام" في مجـال تجارة المفرق. وأصبحت المبادر لعقد التحالفات مع شبكات المحلات التجارية المتطـورة بسرعـة والتـي تبيـع البضـائع مقدمـة الحسـومات. وأحـدثت الشركـة أيضـاً "بوتيكـات Rubbermaid" وهي أقسام متكاملة داخل المحلات التجارية، تبيع سلع هـذه الشركـة فقط، فعلى سبيل المثال، تم إقامة عشرة رفوف بحجم سبع أمتار لسلع Rubbermaid في محـلات Twinvolu التجاريـة، مـما أدى إلى إهـمال سـلع المنافسـين وإزاحتهـا عـن الرفوف التي توجد عليها سلع Rubbermaid إلى مسـافة مـن 6 وحتـى 150 مـتر. وفي النتيجة واجه أغلب منافسي الشركة مشاكل جدية في المرحلة الأولى من عملية استلامها لأمكنة العرض.

وبهـذا الشـكل، فـإن Rubbermaid قـد قامـت بكـل مـا يجـب أن تقـوم بـه شركة متطورة ومتصدرة تتبع طريقة تسويقية فاعلة لبلـوغ الصـدارة والحفـاظ عليهـا. وقد عبر أحد المحللين في مجال صـناعة التجـارة قـائلاً: "إن Rubbermaid قـادرة عـلى تحقيق إستراتيجيتها بلا لوم. وفي نشـاطها هنـاك شيء مـا سـحري، وهـذا يصـعب عـلى

المنافسين القيام به". وقد شغلت الشركة مكان الصدارة وتفوقت من خلال مزاياها التنافسية، بتقديمها قيمة عالية للمستهلكين. وهي تطرح وتائر مناسبة لكل مجال الصناعة، باتباعها إستراتيجية الابتكارات الجديدة، وتبقي المنافسين في وضع متوتر دائماً. وأخيراً، من خلال سعيها لتقديم القيمة العالية جداً للمشترين، تملأ الشركة السوق بالسلع المفيدة والعالية الجودة. وبعض المراقبين يهتمون بقدرة Rubbermaid على الحفاظ على أعمالها الطموحة في المستقبل. وهم يطرحون أسئلة متنوعة، حول عدد السلع الجديدة والقرارات الجديرة بالاهتمام التي يمكن أن تطرحها شركة واحدة فقط. وتجيب إدارة الشركة عن هذه الأسئلة على الشكل التالي: "إن الوضع المتشكل حالياً يذكرنا في شيء ما بأحداث 1900، عندما أصدر قانون حول إغلاق مكاتب الامتيازات. وكان البلد واثقاً في أن كل ما كان ممكناً اختراعه، قد تم اختراعه بالفعل. (لكن فيما يتعلق بالسلع الجديدة الشعبية والفرق الجديدة أيضاً في خدمة مستهلكينا). فإن احتياطنا لم ينضب بعد"(1).

الأسئلة

تستطيعون الإجابة عن هذه الأسئلة، بعد أن تكونوا قد استعرضتم مواد هذا الفصل.

1- على ماذا يعتمد نجاح شركة Rubbermaid.
2- لماذا يكون الناس مستعدين لدفع أسعار عالية جداً لقاء سلع هذه الشركة تحديداً؟
3- كيف تُفسِّر النسبة العالية غير العادية من السلع في الحجم العام لمبيعات Rubbermaid ونجاحها في السوق.
4- ما هو برأيكم، سبب طموح الشركة لتقديم هذه الجودة العالية للسلع الجديدة في السوق سنوياً؟
5- لماذا تستخدم مثل هذه الشركات Rubber maid و Arm & Hommer في إنتاج سلعها مواد خام معينة فقط؟
6- إن التفوق على Rubbermaid في سوقها التي تخدمها صعب جداً، لكن هل من الممكن أن تطبق تجربتها في دول أخرى وفيما يتعلق بأنواع أخرى من السلع؟

المدخل

تواجه الشركات المعاصرة منافسة قوية في نشاطاتها، وهذه المنافسة ستتعزز أكثر، في السنوات القليلة القادمة. وقد حاولنا في الفصول السابقة إثبات أن تحقيق النجاح في السوق الحديثة بمنافستها القوية لا بد للشركات أن تمتنع عن فلسفة السلعة والترويج والانتقال إلى فلسفة المستهلك والتسويق. وفي هذا الفصل سنتحدث بشكل مفصل أكثر حول كيف يمكن للشركة أن تستولي على المستهلك و"تُنَكِّل" بالمنافسين. وتقع النظرية التسويقية في أساس حل هذه المشكلة، وهذه النظرية يمكن صياغتها باختصار على الشكل التالي: يجب على الشركات أن تركز أعمالها وجهودها على دراسة وتلبية رغبات المستهلكين.

وفي سوق الباعة التي تتصف بالعجز في السلع والاحتكار الشامل تقريباً للسوق لا تبذل الشركات جهوداً خاصة لإرضاء المستهلك، ففي العديد من الدول اليوم مثلاً، يرغم الملايين من المشترين على الوقوف في الدور لاقتناء الثياب المتدنية الجودة بثلاثة أضعاف أكثر من سعرها الحقيقي. والمنتجون والباعة بالمفرق لا يهتمون عملياً بتلبية متطلبات المشتري، وكذلك بجودة السلع أو الخدمات. وفي هذه الحالة لا يولي الباعة الاهتمام اللازم للنظرية والتطبيق التسويقي.

وعلى عكس ذلك ففي سوق المشترين يتم طرح مجموعة واسعة من السلع والخدمات على المستهلكين، وإذا لم يقدم التجار السلع والخدمات المتطابقة مع الجودة للمستهلكين في هذه السوق، فإن زبائنهم سينتقلون إلى المنافسين بالتأكيد. وما هو مناسب اليوم، يمكن أن يبدو غير مناسب أبداً في الغد للمستهلكين الذين يطلبون أكثر وأكثر. والذين يصبحون متعلمين أكثر. وبمثابة الرد على المنتجين المتصدرين وتجار

المفرق، فإن طلباتهم التي تؤكد على جودة السلع والخدمات تتضاعف بشكل ملحوظ. الركود الذي حدث منذ فترة في أغلبية فروع الصناعة في الغرب (السيارات، والتصوير والإنتاج السينمائي والإلكترونيات المنزلية) أشار إلى دراماتيكية الوضع، حيث الشركات التي تعرض السلع ذات الجودة المتوسطة المستوى، تفقد مستهلكيها بضغط من المنافسين المتفوقين عليها.

التوجه نحو المستهلك

الشركة المتوجهة نحو المستهلك Customer centered company: هي الشركة التي تتوجه، أثناء إعدادها لإستراتيجيتها التسويقية، نحو التشكيل النشط وتطوير أفضليات المستهلك القيمية وتعرض على مستهلكيها المستهدفين القيمة الأعلى.

لتحقيق النجاح أو للبقاء حياً ببساطة أكثر، ينبغي على الشركات أن تغير فلسفتها التي تعمل وفقها. وللاستيلاء على مكان خاص بها في السوق المعاصرة يجب على الشركات أن تتوجه نحو المستهلك - أي تقديم القيمة الأعلى لمستهلكيها المستهدفين، وعليهم أن يعرفوا ليس فقط عن بناء السلعة، بل خلق توجه قيمي محدد مرتبط بقوة مع الشركة، لدى المستهلكين، وهم لا يجب أن يكونوا قادرين على استيعاب تكنولوجيا إنتاج السلع فحسب، بل تكنولوجيا السوق أيضاً.

إن آراء المدير التنفيذي الجديد لشركة Lucas Industries (جورج سيمبسون) حول هذه المسألة تشكلت أثناء العمل على مشروع سيارة Rover، حيث ساد اعتقاد في الثقافة العامة للشركة مفاده أن المستهلك يجب أن يحب السيارة التي يشتريها. وفي ذلك الوقت تحديداً، وحسب قول "جورج سيمبسون"، أدركت الشركة تماماً أنه من غير الممكن الاستعانة بالتكنولوجيا من أجل التكنولوجيا فقط(2).

تعتقد إدارات أغلبية الشركة أن جذب المستهلكين إلى صفوفها - هو عمل من أعمال أقسام التسويق والترويج. لكن الشركات التي حققت نجاحات باهرة قد أدركت منذ زمن طويل أنه لا يكفي قسم التسويق لوحده فقط. وعلى الرغم من أن التسويق يلعب دوراً رائداً، إلا أنه يمكن أن يكون عاملاً مساعداً فقط، فالأقسام التسويقية الأكثر شهرة في العالم لا تستطيع بيع السلع المتدنية

الجـودة بنجـاح، والتـي لا تتوافـق مـع رغبـات ومتطلبـات المشـترين. وتسـتطيع الأقسـام التسـويقية أن تقـوم بمهامهـا بنجـاح وفاعليـة فقـط في تلـك الشركـات، التـي تعمل فيهـا كـل الأقسـام كفريـق واحـد وتشـكل نظامـاً قـادراً عـلى المنافسـة لتقـديم القيمة الاستهلاكية على أعلى مستوى.

ولنستعرض، على سبيل المثال، شركة "ماكدونالدز"، فالناس في جميع أرجاء العالم يزورون آلاف مطاعم ماكدونالدز ليس لأنهـم يحبـون تنـاول الهـامبورغر التـي تبـاع في هذه المطاعم تحديداً. فالعديد من المطاعم الأخرى تقدم "الهامبورغر" الذي قد يكـون ألذ وأشهى من ماكدونالدز. وما يجذب المستهلكين هو نظام ماكدونالدز، ولـيس قائمـة الطعام. وفي جميع أرجاء العالم تروج هذه الشركة لمنظومـة جـودة عليـا، والتـي يطلـق عليهـا موظفـو الشركـة منظومـة (Quality, Service, Cleanliness and Value QSCV) أي (الجودة والخدمة والنظافة والقيمة). وتتألف هذه المنظومة مـن العديـد من العناصر الداخلية والخارجية فيما يتعلق بالشركة. وتعمل ماكدونالدز بفاعلية فقط بفضل تنظيم تعاون وثيق وناجح بـين المـوظفين، ورجـال الأعـمال والمـوردين وغـيرهم، والعاملين بشكل عام وهدفهم واحد وهو تقديم قيمة استهلاكية عليا بشـكل اسـتثنائي للمستهلكين.

وسنتحدث في هذا الفصل عن فلسفة التسويق الهادفـة إلى خلـق توجـه قيمـي محدد لدى المستهلك، وعن الشركات المتوجهة نحـو المسـتهلكين. وسـنناقش فيـه عـدة مسائل هامة.

ما هي القيمة الاستهلاكية ومستوى تلبية توقعات المستهلكين؟ كيف يتم تنظيم نشاط الشركـات - المتصـدرة في خلـق توجـه قيمـي وآراء عـن مسـتوى تلبيـة توقعـات المستهلكين، وكذلك تقديم قيمة استهلاكية عليا لهـم وضـمان مسـتوى مناسـب لتلبيـة متطلبـاتهم؟ وكيـف تسـتطيع الشركـات أن تحـافظ عـلى المسـتهلكين المتـوفرين لـديها وجذب مستهلكين جدد؟ كيف تستطيع الشركات أن تطبـق عـلى أرض الواقـع تسـويق الجودة الشاملة؟

القيمة الاستهلاكية ومستوى تلبية توقعات المستهلكين

منذ أكثر من 35 عاماً لاحظ "بيتر دروكر" بحدة ذهن واضحة أن المهمة الأساس للشركة هي "إيجاد المستهلكين"، إلا أن عملية "إيجاد المستهلكين" يمكن أن تكون صعبة بما فيه الكفاية. والمستهلكون المعاصرون يواجهون الآن عدداً ضخماً من السلع والماركات التجارية متعددة الألوان والأشكال وكذلك من الموردين والأسعار المختلفة. وينبغي على الشركة قبل أي شيء، أن تجيب على سؤال أساسي: كيف يقوم المستهلكون باختيار السلع؟.

يكمن الجواب في أن المستهلك يختار السلعة التي تشكل بالنسبة له قيمة أعلى، ويسعى المستهلكون إلى رفع مستوى القيمة إلى الحد الأعلى منطلقين من تلاؤم النفقات المخصصة للبحث عن السلعة الضرورية ومستوى المعرفة عن تلك السلعة وإمكانيات ترويجها ومستوى الإيرادات. وهم يشكلون تصوراً ما عن القيمة المتوقعة ويتصرفون بناءً على هذا التصور، بعد ذلك، يقارنون بين القيمة الحقيقية التي حصلوا عليها، وبين تلك المتوقعة، ونتيجة تلك المقارنة تؤثر على درجة تلبيتها وعلى تصرفاتهم أثناء القيام بالمشتريات المتكررة. ولنستعرض الآن نظريات القيم الاستهلاكية ومستوى تلبية توقعات المستهلك بتفصيل أكثر.

القيمة الاستهلاكية

يقتني المستهلكون السلع من الشركات التي، حسب رأيهم، تعرض قيمة استهلاكية مقدمة عليا - وهي الاختلاف بين القيمة الاستهلاكية الإجمالية والنفقات الإجمالية للمستهلك (الشكل 3/1). ولنفترض، على سبيل المثال، أن المزارع الإيرلندي يرغب في اقتناء جرار، فهو يستطيع شراؤه إما من عند مورده الأساسي - شركة Massey - Fergusan - وإما يشتري الجرار الأقل سعراً من إنتاج أوروبي شرقي. وأثناء هذا يروي باعة كل شركة للمزارع عن كل فوائد الصفقة التي عقدها معهم.

القيمة الاستهلاكية المقدَّمة Customer Delivered Value: الاختلاف بين القيمة الاستهلاكية الإجمالية وبين نفقات المستهلك الإجمالية أثناء اقتناء تلك السلعة - "الفائدة".

القيمة الاستهلاكية الإجمالية Total Customer Value: المبلغ العام لقيمة السلعة و الخدمات والمستخدمين ونموذج السلعة، التي يحصل عليها المشتري عند شرائه لتلك السلعة.

يجري المزارع مقارنة لكلا العرضين ويتوصل إلى نتيجة مفادها أن الجرار من شركة Massey Ferguson يتمتع بالأمان والمتانة أكثر وبإنتاجية عالية جداً. ولنفترض أن المستهلك يقرر أيضاً أن لدى شركة Massey Ferguson خدمات إضافية منظمة أفضل - التسليم والتعليم والإصلاح ويجد أن الطاقم الخدمي للشركة خبير ومؤهل أكثر. يضع المزارع القيم الأربع كلها - السلعة. والخدمة ورعاية المستخدمين والنموذج - ويتوصل إلى نتيجة مفادها أن الشركة تعرض عليه قيمة إجمالية استهلاكية عليا أكثر من الشركات الأوروبية الشرقية.

هل يعني هذا أن المزارع سيشتري جرار Massey Ferguson بالتحديد؟ ليس ضرورياً، فالقضية تكمن في أن المزارع ملزم أيضاً بتقييم النفقات الإجمالية الاستهلاكية لاقتناء جرار تلك الشركة ومقارنتها مع النفقات المشابهة لاقتناء منتجات الإنتاج الأوروبي الشرقي، وفي البداية، يقارن المشتري الأسعار التي عليه دفعها لقاء سلعة كل منافس. فجرار Massey Ferguson يكلف أغلى بكثير من الجرار الأوروبي الشرقي، ولذلك فإن السعر الأكثر ارتفاعاً يمكن أن يوصل إلى العدم قيمة إجمالية استهلاكية أكثر ارتفاعاً. أضف إلى ذلك لا تضم النفقات الإجمالية الاستهلاكية النفقات المادية فقط، وكما أكد "آدم سميث" منذ قرنين قائلاً: "السعر الحقيقي لأي شيء يساوي نفقات العمل والجهد الضروريان لاقتنائه". وعلاوة على ذلك، تشمل النفقات الإجمالية الاستهلاكية الوقت الذي صرفه المشتري والطاقة وكذلك النفقات النفسية. وللحصول على قيمة كاملة للنفقات يجب على المزارع أن يقيم، إضافة إلى النفقات المادية، كل النفقات الواردة أعلاه.

يقارن المزارع القيمة الاستهلاكية الإجمالية مع النفقات الإجمالية الاستهلاكية ويحدد القيمة الاستهلاكية المقدمة للجرار من شركة Massey Ferguson وبهذا الشكل يقيم القيمة الاستهلاكية المقدمة للجرار الأوروبي الشرقي. وبعد كل هذا ينهي المزارع عملية الشراء من عند أحد المنافسين، الذي يقدم قيمة أعلى.

قيمة السلعة والخدمات ورعاية المستخدمين ونموذج السلعة	القيمة الإجمالية الاستهلاكية	
النفقات المادية والزمنية والنفسية وكذلك الطاقة	النفقات الإجمالية للمستهلك	ناقص
"فائدة" المستهلك	القيمة الاستهلاكية المقدَّمة	يساوي

الشكل 3/1: القيمة الاستهلاكية المقدَّمة.

كيف تستفيد شركة Massey Ferguson من هذا وتحافظ على المشتري وتبيعه الجرار؟ ولكي يكون عرضها أكثر فائدة للمستهلك، يمكن للشركة أن تحدد إحدى الطرق الثلاث التالية: **أولاً**: يمكنها مضاعفة القيمة الاستهلاكية الإجمالية، برفعها الفائدة للمشتري من الصفقة على حساب المنتج ذاته، ورعاية المستخدمين ونموذج السلعة. **ثانياً**: يمكنها التقليل من النفقات غير المالية للمستهلك، بتوفيرها النفقات الزمنية والموارد النفسية والطاقة. **ثالثاً**: يمكنها خفض التكاليف المادية للمشتري، بتخفيض السعر، وتقترح تسهيلات في الدفع أو إبرام عقد خدمة لفترة طويلة جداً، مخفضة قيمة الاستخدام والتصليح.

لنفترض أن Massey Ferguson قدرت حجم القيمة الاستهلاكية وتوصلت إلى نتيجة مفادها أن المشترين يتوقعون رؤية الجرارات بسعر 20 ألف جنيه أيرلندي. ولنفترض أيضاً. أن إنتاج جرار واحد يكلف الشركة 14 ألف جنيه. وهذا يعني أنه في هذه الحالة ستحصل الشركة على 600 جنيه كقيمة إجمالية إضافية.

النفقات الاستهلاكية الإجمالية Total Customer Cost**: المبلغ الإجمالي للنفقات المالية والزمنية والنفسية وكذلك الطاقة، المرتبطة باقتناء السلعة.**

وانطلاقاً من هذا الأمر، لابد للشركة أن تضع سعراً للجرار من 14 ألف إلى 20 ألف جنيه. وإذا وضعت سعراً أقل نم 14 ألف فلن تغطي نفقات الإنتاج. وإذا وضعت سعراً يزيد عن 20 ألف جنيه، فإن السعر سيزيد عن القيمة الإجمالية

الاستهلاكية. وإن السعر الذي تضعه الشركة سيحدد أي جزء من القيمة الإجمالية الإضافية سينتقل إلى المشتري، وأي جزء سيبقى لدى الشركة. فعلى سبيل المثال، إذا كان سعر جرار واحد 16 ألف جنيه، فإن المشتري سيحصل على 4 آلاف جنيه قيمة إضافية إجمالية، وأما الشركة فستحصل بمثابة ربح على ألفي جنيه فقط، بينما إذا بيع الجرار بـ 19 ألف جنيه فسوف يحصل المشتري على 1000 جنيه فقط، بينما الشركة ستحصل على خمسة آلاف جنيه بمثابة ربح. والحق يقال: إن السعر الأقل للعرض يؤمن قيمة مقدمة عليا، وبالتالي، اهتماماً أعلى من المستهلكين في اقتناء السلعة من Massey Ferguson. يجب أن تكون القيمة المقدمة بمثابة "فائدة للمستهلك"، وبهذا الشكل إذا أرادت Massey Ferguson أن تؤمن لنفسها مستوى عالياً من المبيعات، فهي ملزمة على عرض قيمة مقدمة أكبر من المنتج الأوروبي الشرقي(3).

يعتبر بعض المسوقين نظرية اختيار المشتري هذه نسبية للغاية فقد كان بإمكانهم إيراد أمثلة حيث لم يختر المشترون فيها العرض مصحوباً بقيمة مقدمة عليا موضوعياً، ولنستعرض الموقف التالي.

يقوم موظفو شركة Massey Ferguson بإقناع المزارع أنه إنطلاقاً من الفوائد المضمونة من سعر الشراء، فإن الشركة تعرض جراراً بقيمة مقدمة عليا. أضف إلى ذلك، أن موظفي الشركة يؤكدون بالدليل القاطع أن الجرار الأوروبي الشرقي يلزمه الكثير من الوقود وغالباً ما يحتاج إلى التصليح، ورغم هذا، فإن المزارع يمكن أن يشتري الجرار الأوروبي الشرقي.

بأي شكل إذاً يمكن تفسير مثل هذا التصرف الذي يدحض القيمة القصوى؟ هذا يمكن أن يكون سببه آراء ومعتقدات مختلفة. فعلى الأرجح تماماً، أن هناك علاقات صداقة قديمة تربط المزارع مع باعة الجرارات من أوروبا الشرقية. أو أن المزارع قد وضع لنفسه هدفاً لامتلاك الجرار بسعر أقل. ومن الممكن أن يكون المزارع محدود الموارد المالية ولذلك يختار الجرار الأوروبي الشرقي الأرخص ثمناً، رغم أن جرار Massey Ferguson يعمل بشكل أفضل وإن استخدامه لفترة طويلة الأجل تجعل منه رخيصاً أيضاً.

من الواضح أن المشترين يقومون بخياراتهم انطلاقاً من مقومات مختلفة جداً وقيود متنوعة، ويقومون بالشراء أحياناً متوخين تحقيق فائدة أكبر لهم أنفسهم وليس للشركة. إلا أن نظرية "القيمة الاستهلاكية المقدمة" مناسبة في العديد من المواقف فهي تفترض أن البائع عليه أولاً تقييم القيمة الاستهلاكية الإجمالية والنفقات الاستهلاكية المرتبطة بالعرض التسويقي الخاص وبعروض المنافسين أيضاً. بعد ذلك، يحدد كيف تتجسد نظرية القيمة الاستهلاكية المقدمة في مصطلحات النظرية. إذا وجدت الشركة - البائعة أن المنافسين يقدمون قيمة أكبر، فإن لديها طريقتان للخروج من هذا الموقف، فهي تستطيع محاولة رفع القيمة الاستهلاكية الإجمالية إلى أقصى حد، معززة فائدة المشتري إن كان من ناحية المنتج أو من ناحية الخدمات ورعاية المستخدمين أو نموذج السلعة. أو أنها تستطيع تخفيض النفقات الاستهلاكية الإجمالية، مخفضة سعر السلعة، ومسهلة عملية الطلب وتسليم البضاعة أو بتحمل قسط من المغامرة عن المستهلك باقتراح التزامات ضمان تقدمها له.

مستوى تلبية توقعات المستهلك

تتشكل لدى الزبائن أحكام معينة تجاه قيمة العرض التسويقي، وهم يقررون فيما إذا كانوا سيقبلونه أم لا، وإن مستوى تلبية توقعات المستهلك من صفقة الشراء يتعلق بأي قدر تتناسب تلك الصفقة مع توقعاته. ويستطيع المسوقون أن يختبروا مستوى متنوعاً من تلبية رغباته. إذا كانت خواص السلعة تختلف عن تلك المتوقعة، فإن المستهلكين يشعرون أن رغباتهم لم تتم تلبيتها. وإذا كانت خواص السلعة تفوق التوقعات، فإن المستهلكين يصلون إلى مرحلة القبول التام والرضا. كيف تتشكل إذاً توقعات المستهلك؟ تتشكل توقعات المستهلكين على أساس انطباعاتهم التي حصلوا عليها من مشترياتهم السابقة، ومن آراء الأصدقاء أو الزملاء، وكذلك من المعلومات التسويقية عن سلع المنافسين ووعودهم. يجب على المسوقين أن يتعاملوا باهتمام مع تشكيل مستوى صحيح من التوقعات، وإذا شكلوا توقعات متدنية المستوى تجاه السلعة، فهم يلبون رغبات المستهلكين، لكنهم لن يستطيعوا تحقيق مستوى عال من المبيعات. وأما التوقعات التي تفوق المستوى تجاه السلعة فقد تدهش المشترين،

فشركة Holiday Inn على سبيل المثال، قامت منذ عدة سنوات بحملة أطلق عليها "ليس هناك أية مفاجآت"، حيث وعدت بتخليص زبائنها من كل المشاكل المتعلقة بالإقامة أو الخدمة. إلا أن زوار فندق Holiday Inn كانوا قد واجهوا بعض المشاكل، وبما أن توقعات الزبائن فاقت مستوى الخدمات المقدمة، فقد بقي العديد منهم غير راضين تماماً. وبسبب هذا كانت Holiday Inn مرغمة على تغيير هذه الحملة.

ومع هذا فإن أكثر الشركات العصرية تفوقاً ترفع من مستوى التوقعات وتقدم السلع والخدمات المتطابقة مع هذه التوقعات. وتسترشد هذه الشركات بمبدأ "التلبية التامة لمتطلبات المستهلكين". فقد أعلنت شركة Honda على سبيل المثال قائلة: "إن أحد أسباب رضا مستهلكينا، هو أننا لسنا راضين". وأما عملاق الصناعة الإلكترونية - وهي مجموعة Technology فتشكل مواقعها على الشكل التالي: "نحن نقيم عملنا، ونريد أن تشتروا من عندنا دائماً وأبداً". وتضع هذه الشركات نصب عينيها أهدافاً كبيرة لأنها تدرك تماماً أن المستهلكين الذين يكونون راضين من سلعنا فقط، سرعان ما يتحولون لشراء سلع المنافسين إذا عرض هؤلاء سلعاً أفضل من سلعنا. فعلى سبيل المثال، إن 44% من المستهلكين للسلع المعبأة، وبكونهم راضين تماماً عنها، انتقلوا بالنتيجة إلى شراء سلع من ماركات أخرى. وعلى عكسهم أولئك المستهلكون الذين يثقون ثقة عمياء بالسلع، لا يكونون ميالين إلى هذا الانتقال. وأشارت إحدى الدراسات إلى أن 75% من مستهلكي سيارات Toyota كانوا راضين تماماً، وحوالي 75% أعلنوا أنهم كانوا سيشترون من جديد سيارات هذه الشركة. وبهذا الشكل، يقع المستهلكون المندهشون تحت تأثير العواطف ولا يسترشدون بالأحكام العقلانية إطلاقاً. وكل هذا يقود إلى تعلق راسخ للمستهلك بتلك العلامة التجارية.

وتراقب الشركات العصرية المتفوقة مستوى توقعات مستهلكيها، وتهتم بسمعة الشركة ومستوى تلبية رغبات المستهلكين. وفي هذا الصدد لا يهملون منافسيهم أيضاً. ولنستعرض المثال التالي:

بقيت شركة ما راضية تماماً عن نتائج استطلاع مستهلكيها، إذ أعرب 80% منهم عن رضاهم من السلعة الجديدة للشركة. إلا أنه ساد اعتقاد مفاده أن السلعة الموضوعة على الرفوف بجانب سلعة المنافس الرئيسي للشركة تفترق عنها بهدوء.

وسرعان ما فسر العاملون في قسم البحوث في الشركة أن مستوى تلبية متطلبات المستهلكين فيما يتعلق بسلعة الشركة المنافسة يصل إلى 90% وتوصلت إدارة الشركة إلى نتيجة مفادها أن المنافس وضع نصب عينيه هدف تحقيق 95% من مستوى الرضا أو القبول. وبهذا الشكل يجب على الشركة متابعة مراقبة مستوى رضا أو قبول المشترين إن كان ما يتعلق بسلعها أو بسلع المنافسين. في المداخلة 3/1، سوف نروي لكم كيف تستطيع الشركات أن تحدد مستوى رضا أو قبول المشترين.

المداخلة 3/1

مراقبة مستوى قبول المستهلكين

أنظمة الشكاوي والاقتراحات

إن الشركات التي تتوجه في عملها نحو المستهلكين تقدم لهم فرصة مريحة للتعبير عن شكواهم واقتراحاتهم. كما تقدم بعض المؤسسات أو تضع تحت تصرف المستهلكين خطوطاً ساخنة يمكنهم الاتصال من خلالها لتقديم شكواهم أو اقتراحاتهم.

إن الشركات المتفوقة تسعى بقوة للتفوق في هذا المجال أيضاً. ففي محلات Richer Sounds على سبيل المثال توزع على جميع الزوار بطاقات مع صور مستخدمي المحل التجاري وعليها توقيع مع جملة تقول: "نحن نسمعكم باهتمام. هذه الرسالة المجانية مرسلة إلى "جوليان ريشر" مالك شبكة المحلات التجارية Richer Sounds". وعلى الناحية الأخرى للبطاقة يقرأ المستهلك ما يلي: "نحن نشكركم لدعمكم لنا، فبفضلكم أصبحنا الشركة الأكثر تفوقاً في تجارة التجزئة في بريطانيا. ولكي نحافظ على مواقعنا ونبقى الرقم 1 لابد أن نعرف الشيء غير الصحيح الذي نقوم به. أية اقتراحات أو ملاحظات حول خدمة ورعاية المستهلكين ومهما كانت صغيرة أو غير هامة نحن نتقبلها بامتنان. وكل واحدة منها ستلقى من ناحيتنا الاهتمام لاسيما من قبل السيد "ريشر"... من فضلكم، من فضلكم، من فضلكم، أتيحوا لنا فرصة معرفة إن كنا في الحقيقة نهتم بكم أم لا!".

إن مثل هذه الأنظمة لا تساعد الشركات على حل كافة المشاكل بسرعة فقط، بل تعتبر مصدراً للعديد من الأفكار الجيدة في مجال تحسين السلع والخدمات.

قياس درجة قبول ورضا المستهلكين بمساعدة الاستطلاعات

إن الاستعراض البسيط للشكاوى والاقتراحات لا يقدم للشركة معرفة دقيقة لأي درجة يكون فيها المستهلكون راضين من سلعها وخدماتها. وتشير الدراسات إلى أن المستهلكين يكونون غير راضين في المرة الرابعة لعملية مشترياتهم، لكن أقل من 5% من هؤلاء المستهلكين غير الراضين يتوجهون للشركة بشكوى - أن أغلبيتهم يفضلون ببساطة منتجات شركة أخرى. وفي النتيجة تفقد الشركة زبائنها.

تتبع الشركات المسؤولة أسلوب القياس غير المباشر لمستوى قبول المستهلكين. من خلال إجراء أو القيام باستطلاعات منتظمة. ولكي تعرف رأي المستهلكين حول الجوانب المختلفة لنشاطها، تقوم الشركة بإرسال استمارات أو تقوم باستطلاع اختياري بواسطة الهاتف للمستهلكين الذين استفادوا منذ فترة من خدماتها.

Belgacom تسمية جديدة لـ Regiedes Telegraphesetde Telephones مجموعة الاحتكارات البلجيكية في مجال الاتصالات وقد نشرت هذه الشركة في الصحف استمارة تحتوي على أسئلة تدور حول جودة خدماتها، وحصلت على 65 ألف جوابٍ. وأوضحت نتائج الاستطلاع الجوانب الضعيفة للشركة، وكذلك الآراء عنها على أنها "غير ودية في تعاملها مع الزبائن". وليس في هذا الأمر ما يدهش بالفعل. إذا اعتبرنا أن هناك قانوناً يتيح لموظفي Belgacom فصل خط الهاتف عن الزبائن المحتدمين غيظاً. وكي لا تبدو خارج أسوار السوق الأوروبية للاتصالات، سارعت Belgacom إلى إعادة النظر في سياستها الخاصة بتعاملها مع الزبائن.

وتجري المجلات وجمعيات المستهلكين في أغلب الأحيان استطلاعات مستقلة، وتسعى شركات مثل Honda، Dell والمجموعة الاحتكارية

Technologies إلى أن تتصـدر القـوائم التـي يـتم الحصـول عليهـا نتيجـة الاستطلاعات. إلا أن الشركات يمكـن ببسـاطة أن ترتكـب أخطـاء مـا مـن خـلال النتائج التي توصلت إليها. وكمثـال عـلى ذلـك، يمكـن لمراكـز انعقـاد المـؤتمر أن يكون راضياً تماماً من أن 85% من الزبائن يقيمون مستوى الخدمة فيه على أنه جيد، لكن ما العمل مع حقيقة وجود 95% من هـؤلاء الزبـائن يضـعون علامـة "ممتاز" لمستوى خدمة شركة منافسة أخرى"؟

تضـع الوكالـة الإعلانيـة Bozel World Wide's Quality Poll جـدولاً للمقارنة، يوضح إلى أي مستوى يمكن أن يكون الحكم المسبق للسكان المحليين، كما أجرت وكالة Gallap أيضـاً دراسـة تـم مـن خلالهـا اسـتطلاع رأي 20 ألـف شـخص مـن 20 دولـة، بهـدف توضـيح جـودة السـلع التـي تنتجهـا 12 دولـة (الجدول). قيم السكان المحليون لكل الـدول جـودة سـلعهم بشـكل أعـلى مـن سكان الدول الأخرى. وقد وضـع الفرنسـيون السـلع الفرنسـية في المرتبـة الأولى، وأما اليابانيون فقد قيموا جودة سلعهم على أنها الأعلى بمرتين (76%) مـن كـل المسـتجوبين البـاقين (38.5%). كـما لم يفقـد المسـتهلكون في الـدول الأخـرى حماسهم: فقد أعطى الألمان الأولوية لسلعهم في 49% من الحالات، بينما اعترف المشاركون الآخرون في الاستطلاع بتفـوق السـلع الألمانيـة في 36% مـن الحـالات فقط، وسكان بريطانيا في 36% من الحالات مقابل 22% لباقي المستجوبين.

الجدول جودة السلع المنتجة

عدد المستجوبين (%) الذين قيموا السلع على أنها جيدة جداً أو ممتازة	**الدول التي قُيِّمت سلعها (مرتبة حسب عدد النقاط التي حصلت عليها).**
من 30 وحتى 40	**اليابان، ألمانيا، الولايات المتحدة.**
من 20 وحتى 30	**بريطانيا، فرنسا، كندا، إيطاليا.**
حوالي عشرة	**إسبانيا، الصين، تايوان.**
حوالي 5	**المكسيك، وروسيا.**

"المستهلكون الصوريون"

الأسلوب المفيد الآخر لتقييم مستوى قبول المستهلكين هو استقبال أفراد في مكان العمل، الذين يلعبون دور المستهلكين العـاديين ويشـترون السـلع مـن شركات مختلفة، ومن ثم يقدمون تقريراً لإدارة الشركة حول ملاحظـاتهم. ولـكي يتم التحقق من أن مستخدمي الشركة يقدرون على التعامل مع هـذه المشـاكل أو تلك، فإن هؤلاء "المستهلكين - الخياليين" يفتعلون أحياناً المشاكل لمستخدمي الشركة. فعلى سبيل المثال، يستطيع الزبائن أن يشتكوا من جودة الطعام المقدم لهـم، والدراسـات التـي أجرتهـا شركـة Research International Mystery Shoppers تتيح تحديد مجموعة كاملـة مـن المواصـفات التـي تعكـس جـودة رعاية وخدمة المستهلكين. ومن خلال الشركة - عبر الهـاتف، يسـتطيعون تقيـيم جودة خدمة ورعاية المستهلكين من خلال الهاتف، كعـدد الاتصـالات التلفونيـة التي ترد إلى مكتـب الشركـة قبـل أن يـتم رفـع السـماعة، والطريقـة التـي يـتم التحدث فيها إذا حولكم أحد المستخدمين إلى شـخص مـا، مـا هـو عـدد المـرات التي تحوّل فيها تلك المكالمات إلى أن تتحدثوا مع الشخص المطلوب.

عـلى الشركـات أن لا تحـد مـن "تشـغيل" هـؤلاء المسـتهلكين الصـوريين وينبغي على مديري الشركة ترك مكاتبهم من وقت لآخر، والتوجه نحو الأمـاكن "الواقعية" كي يعرفوا على أرض الواقع ما ينتظرهم بتواجـدهم في أمـاكن تواجـد المستهلكين: وبمثابة البديل، يسـتطيع المـديرون أن يلجـأوا ببسـاطة إلى الهـاتف في الشركة بأسـئلة وشـكاوى متعـددة، وبعـد ذلـك متابعـة ومراقبـة رد الفعـل على اتصالاتهم.

تحليل أسباب فقدان المستهلكين

يجب على الشركات أن تخالط المسـتهلكين الـذين توقفـوا عـن الشراء مـن منتجاتها، أو الذين انتقلـوا لشراء سـلع المنافسـين، لفهـم أسـباب هـذه الظـاهرة، وعندما تفقد شركة IBM أحد المستهلكين، فهي تسعى بجميع قواها لفهم سـبب هذا، بطرح مجموعة كاملة من الأسئلة على المسـتهلك، هـل كـان السـعر مرتفعـاً

للغاية، وقد لا يكون المستهلك راضياً عن مستوى الخدمة والرعاية أو من جودة السلعة؟ وعلى الشركة أن لا تجري هذه المقابلات الوداعية فحسب، بل عليها أن تراقب أيضاً معدل فقدان المستهلكين. وإن المعدل المتزايد لفقدان المستهلكين يدل على أن الشركة ليست في وضع يسمح لها بتأمين مستوى مضمون من الخدمة لمستهلكيها.

بعض المشاكل التي تظهر أثناء قياس معدل رضا المستهلكين

أحياناً، من الصعب جداً تفسير معدل رضا المستهلكين، فعندما يحدد المستهلكون مستوى ودرجة قبولهم، انطلاقاً من عناصر محددة لنشاط الشركة، وعلى سبيل المثال، عمليات التوريد والتسليم، فإنهم يستطيعون بشكل مختلف تماماً تحديد عملية التسليم الجيدة. والعملية الجديدة قد تعني بالنسبة لهم عملية التسليم العصرية والتلبية التامة للطلب أو أي شيء آخر. وعلى الشركات أيضاً أن تأخذ بعين الاعتبار ذلك الوضع حيث يستطيع مستهلكان أن يعبرا عن "رضا تام" طبقاً لأسباب مختلفة تماماً. فالبعض يكونون في حالة رضا دائم عملياً، بينما آخرون يكونون غير راضين دائماً، وفي هذه الحالة - راضون. أضف إلى ذلك، يستطيع المديرون والباعة التحكم بمستوى رضا المستهلكين. وبإمكانهم أن يكونوا لطفاء للغاية مع المستهلكين قبل الاستطلاع مباشرة أو عدم ضم نتائج استطلاع المستهلكين غير الراضين. وإذا عرف المستهلكون أن الشركة مستعدة "لأن تبذل أقصى جهدها"، لإرضائهم فقط، فإن بعض المستهلكين، حتى بغض النظر عن رضاهم، يصبحون يعبرون عن رضاهم بشكل خاص، للحصول من الشركة على تنازلات إضافية.

إن قياس الشركات لمستوى رضى المستهلكين، والعاملة في الميدان الدولي، يتمتع بالعديد من الصفات الخاصة. وإن أحد ملامح "الطابع" الإنكليزي "المحض" هو عدم الشكوى أبداً، ولذا يتعين على الشركات المنافسة في الأسواق الدولية، كشركة British Airways، بذل جهود كبيرة للحصول على المعلومات من الإنكليز. وهذه المعلومات يمكن الحصول عليها ببساطة

من مواطني الأمم الأخرى. وفي العديد من الدول الشرقية تعتبر الشكوى مهينة، بينما في الدول الأخرى، تعتبر الشكوى من إحدى وسائل الحصول على خدمة ورعاية جيدتين.

المصادر:

Sally Solo, "Whirlpool: "How to listen to consumer", Fortune (Jan. 11, 1993), P.77-79; Measure (July-August 1990), P.28. "A new line for Belgacom", The Economist (8 January 1994), P.6; Peter Barly, "Looking for trouble", Marketing Business (Sep. 1994), P.21-24, Richard Tomkins, "Japan tops consumer list for best quality goods", Financial Times (11 Feb. 1994), P.6; Bozell Worldwide, Bozell-Gallap Worldwide Quality Poll (New York Bozell Worldwide, 1994); David Reed, "Setting a new benchmark", Marketing Week (4 Nov. 194), P.55-58.

بالنسبة للشركات التي تسترشد في عملها على المستهلك، تعتبر تلبية متطلباته هدفاً وعاملاً هاماً لنجاح الشركة. والشركات التي تحقق مستوى عالياً من رضا المستهلكين، تكون مقتنعة في أنها معروفة جداً في سوقها المستهدفة. احتلت سيارة Accord التي تصنعها شركة هوندا المرتبة الأولى في التصنيف الاستهلاكي لعدة سنوات، وهذا التصنيف قد وضعته شركة J. D. Powers، والدعاية القوية لهذا الأمر، والتي قامت بها هوندا، أتاحت أيضاً تحقيق حجم كبير من مبيعات سيارة Accord. وبشكل مشابه لهذا أيضاً، نجاح شركة Technologies في سوق الكمبيوترات الشخصية، كان بسبب احتلالها للمرتبة الأولى وسط مثل هذه الشركات(5).

هذه الشركات أو غيرها تدرك أن المستهلكين الراضين تماماً يكونون مفيدين لها. فهم يولون اهتماماً أقل لسعر السلعة، ويحافظون أكثر على علاقاتهم بسلعها. وبقدر ما تحسّن الشركة من سلعها أو تطرح سلعاً جديدة في السوق، فهم يشترون دائماً هذه السلع الإضافية أيضاً. أضف إلى ذلك أثناء محادثاتهم مع أشخاص آخرين يعطون صورة جيدة عن الشركة وسلعها.

وعلى الرغم من أن الشركات المتوجهة في عملها نحو المستهلك، تحاول تلبية حاجات مستهلكها إلى قدر كبير، مثل المنافسين، فإنها لا تسعى لتحقيق مستوى ممكن لحد أقصى لرضا المستهلكين، وتستطيع الشركة دائماً رفع مستوى رضا المستهلك، بتخفيض الأسعار على سلعها أو زيادة حجم تقديم الخدمات، لكن هذه الأعمال تؤدي إلى تخفيض الأرباح. وإن نجاح الشركة لا يرتبط بالمستهلكين فقط، بل بالعديد من الأشخاص الآخرين أيضاً، بما فيهم موظفي الشركة والوكلاء التجاريين والموردين والمساهمين، وإن السعي لإنفاق أموال أكثر على رفع مستوى رضا المستهلكين يمكن أن يؤدي إلى الإسراف في النفقات المخصصة لرضا هؤلاء "الشركاء" وبهذا الشكل، فإن هدف التسويق هو تأمين القيمة الاستهلاكية مع الحفاظ على ريعية الشركة. وفي آخر المطاف، يجب على الشركات أن تضمن مستوى عالياً بما فيه الكفاية لرضا المستهلكين، وفي الوقت ذاته مستوى مناسب لرضا المشاركين الآخرين، وهذا يتطلب مراعاة ميزان دقيق: على المسوّق أن يضاعف في الوقت ذاته من القيمة الاستهلاكية ومن مستوى رضا المستهلك(6). والعديد من الشركات المتفوقة والمعروفة جيداً في العالم تضع إستراتيجياتها على أساس ضمان مستوى عالي من رضا المستهلكين، إلا أن الرواية الواردة في المداخلة 3/2 تظهر أنه لتحقيق النجاح في كل شيء ليس من الضروري أن تكون الشركة "عملاق" السوق العالمية(7).

المداخلة 3/2

الديك الرومي البارد قد أجهز عليّ

"آه، يا إلهي، هل تورطت أم ماذا؟!" هذا ما حدث قبل أسبوع واحد من أعياد الميلاد، عندما كان الرجل الأكاديمي يدور ويلف ذهاباً وإياباً في شارع "كاسل ستريت" محاولاً العثور على ديك رومي لشرائه ليتم تحضيره لاحتفالات أعيادا لميلاد. ومن المعروف أن الإوز أصبح الوجبة التقليدية للاحتفال في أعياد الميلاد. وقد قررت عائلة الأكاديمي في هذه المرة، من باب التنويع فقط، تحضير الإوز للعشاء وكان أمام الأكاديمي مهمة صعبة تكمن في اقتناء هذا الإوز، لكنه قرر القيام بهذه المهمة متأخراً جداً.

كان يتنقل من محل تجاري يبيع اللحوم إلى آخر، وكان الجواب واحداً في كل هذه المحلات: "كان عليكم الحجز قبل أسابيع عديدة"، "نحن لا نبيع الإوز"، أو "ليس هناك طلب على الإوز الآن". وقد سمع أجوبة أيضاً أخرى مثل: "الإوز؟ إنها دسمة جداً، ما رأيكم بإوزة سمينة رائعة؟ وهي تكفيكم لعدة أيام".

ركب سيارته كي يعود إلى منزله، وكان قد حلَّ الظلام على المكان، ولاحظ أثناء عبوره للقرية أن هناك ضوءاً ما زال في محل تجاري صغير، لم يكن قد لاحظه، من قبل. كان ذلك ملحمة صغيرة مليئة بالمنتجات المتنوعة، ويتواجد فيها العديد من المشترين وقال في نفسه: "رائع، لم يبق إلا القليل من أمثالي في زماننا هذا، ولأحاول مرة أخرى وأخيرة". وانضم إلى الزحام الموجود داخل الملحمة احتفاءً بالعيد، وشدَّ انتباهه لوحة معلقة على الجدار كتب عليها عشرة وصايا للقيام ببزنس ناجح:

1- المستهلك - هو الشخص الأكثر أهمية في العمل التجاري.
2- لا يرتبط المستهلك بنا، بل نحن نرتبط بالمستهلك.
3- ظهور المستهلك - لا يعتبر استراحة في عملنا، بل هدفه الأساسي.
4- إنه المستهلك الذي يقدم لنا معروفاً بدخوله إلينا، ولسنا نحن من يقدم له المعروف عندما نقوم بخدمته ورعايته.
5- المستهلك - هو جزء من عملنا، وليس هدفاً للسخرية منه أو الضحك عليه.
6- المستهلك - هو ليس هدفاً للإحصاء، إنه إنسان بكل معنى الكلمة من لحم وعظم، يتمتع بنفس الأحاسيس والمشاعر التي نمتلكها.
7- لا جدال مع المستهلك، وهو ليس هدفاً لفكاهتنا.
8- يدخل المستهلك إلينا مع رغباته الخاصة، وهدفنا تلبيتها.

9- يستحق المستهلك عناية فائقة نستطيع نحن فقط تأمينها له.
10- المستهلك هو أساس عملنا أو أي عمل آخر.

وسأل اللحام: "عيد ميلاد مجيد، كيف يمكن أن أخدمكم؟"

قال الأكاديمي بوجل: "هل عندكم إوزة؟"

"ليس عندي في هذه اللحظة إوزة في الملحمة، لكن سأؤمنها لكم. ما هو الحجم الذي تطلبونه؟".

بعد ذلك جرى ذلك الحوار في فندق "فازان" حول الطعام. "هل تقابلتم مع ذلك اللحام العظيم من القرية المجاورة؟". "اللحام العظيم!؟ آه... اللحام - هو لحام ببساطة". لكن ليس ذلك! أما هذا فهو يقوم بكل ما ترغبون به وما يناسبكم".

حكمة: لا يجب أن تكونوا كبيري الحجم كي تكونوا عظماء!

المصادر:

Charles Dickens, A Christmas Carol (London: Hazell, Watson & Viney, 1843); John Lennon, Cold Turkey (London: April, 1969); Microsoft, Encarta, Electronic Multimedia Encyclopedia (Microsoft Corporation, 1993).

تقديم القيمة الاستهلاكية وتأمين المستوى المناسب من الرضا

تعتبر القيمة الاستهلاكية ومستوى الرضا عنصرين هامين من الشكل التسويقي للنجاح. لكن ماذا يجب أن نقوم به لخلق وتقديم القيمة الاستهلاكية؟ وللجواب عن هذا السؤال تعالوا نستعرض نظريات منظومة القيم وأنظمة تقديم هذه القيمة.

منظومة القيم

اقترح "مايكل بورتر" استخدام منظومة القيم بمثابة وسيلة أساسية لاختيار أسلوب إيجاد القيمة الاستهلاكية العليا (الشكل3/2)(8). وتقوم كل شركة بأنواع

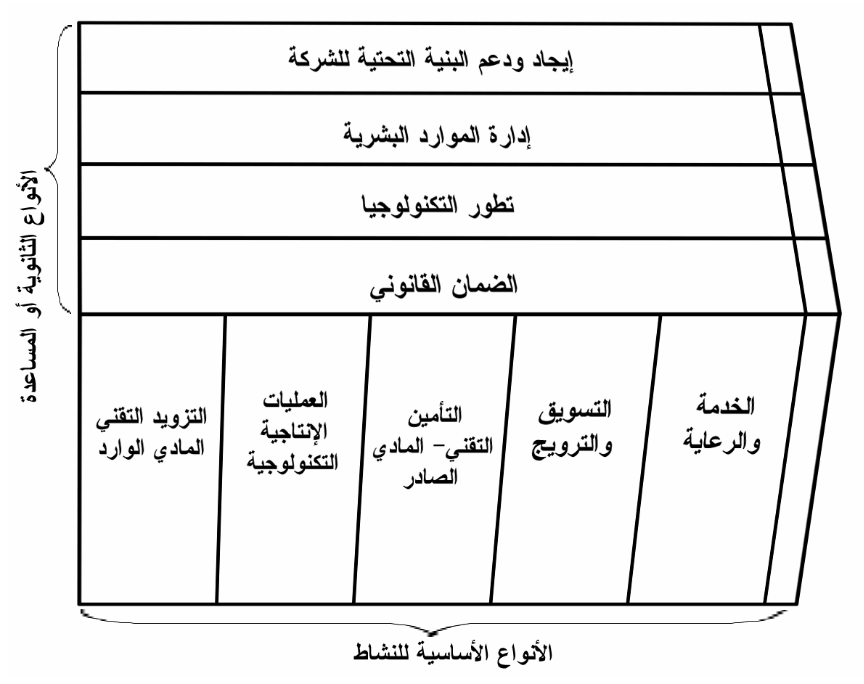
محددة من النشاط الهادف إلى التصميم والإنتاج والترويج والتسليم ودعم سلعها. وباستخدام مفهوم "منظومة القيم" يمكننا فرز تسعة أنواع من نشاط الشركة، وهي متعلقة مع إيجاد وخلق القيمة، مما يتيح لنا تحديد ومراقبة حركة النفقات فيما يخص نوع واحد من النشاط، وكذلك الموارد المحتملة للتفضيل أو التمييز التنافسي. وتشمل الاتجاهات التسعة لخلق وإيجاد القيمة خمسة أنواع رئيسية للنشاط وأربعة مرافقة لها.

وتشمل الأنواع الرئيسة للنشاط تتابع أو استمرارية إيصال المواد الضرورية لبداية القيام بالعمل (التزويد التقني - المادي)، ومعالجتها (أنواع مختلفة من العمليات) وإيصالها (التأمين التقني - المادي الصادر) والتسويق (التسويق والترويج) وكذلك رعايتها (الخدمة). ركزت الشركات لوقت طويل أعمالها على المنتج النهائي (السلعة) كوسيلة أساسية للحصول على القيمة المضافة، إلا أن مستوى رضا المستهلك يتعلق بمراحل أخرى أيضاً، تدخل في منظومة القيم(9). وتظهر الأنواع المساعدة أو الثانوية للنشاط مع النوع الأساسي للنشاط، فعلى سبيل المثال، تشمل عملية الشراء الحصول على المعلومة المتنوعة الأولى لكل نوع من النشاط الأساسي - إذ إن جزءاً واحداً فقط من عملية الشراء يتم من قبل قسم التزويد. وإن تطور التكنولوجيا وإدارة الموارد البشرية هي ملامح خاصة أيضاً بكل الأقسام في الشركة. وتدخل في بنية المصروفات الإضافية للشركة مصروفات الإدارة العامة والتخطيط والإدارة المالية والحساب وكذلك النواحي القانونية للعمل وتأمين الاتصالات مع هيئات السلطة الحكومية الضرورية للقيام بكل أنواع النشاط الأساسية والثانوية.

وطبقاً لهذه النظرية، يجب على الشركة أن تقيم النفقات وفعالية كل نوع من النشاط المشكّل للقيمة والبحث عن طرق تحسينها. أضف إلى ذلك يجب أن تأخذ بعين الاعتبار أيضاً، وبمثابة موجه، نفقات وفاعلية نشاط المنافسين. وإذا توضح أن الشركة تستطيع القيام بأنواع محددة من النشاط أفضل من المنافسين، فإنها تستطيع أن تحقق تفوقاً عليهم.

إن نجاح الشركة لا يرتبط بالدرجة التي تنفذ فيها الأقسام المختلفة نوعياً لعملها فحسب، بل بمستوى التناسق التي تعمل حسبه كذلك.. وغالباً ما يحدث أن أقساماً معينة تضع في رأس أولوياتها مصالحها الخاصة عوضاً عن الاهتمام بالوضع العام للشركة

والمستهلك النهائي. فعلى سبيل المثال، يمكن لقسم التسليف أن يضاعف بشكل ملحوظ من وقت مراقبة قدرة الزبائن المحتملين على تسديد الديون من أجل التقليل من حجم الديون غير المدفوعة، وفي النتيجة لن تكون خطط القسم منفذة، وسيكون المستهلكون في وضع الانتظار الدائم. ويمكن لقسم التسليم أن يتخذ قرار نقل البضائع بالسكك الحديدية للتقليل من النفقات، وفي النتيجة، سينتظر المستهلكون من جديد ولوقت طويل ريثما تصل تلك البضائع. وفي كل من هذه الحالات أقامت هذه الأقسام جدراناً تعيق تقديم الخدمات النوعية للمستهلكين. ولحل هذه المشكلة يجب على الشركات أن تولي اهتماماً أكثر بمسألة الإدارة المنسجمة للمكونات الأساسية لعملية النشاط التجاري والتي تؤدي في أغلب أجزائها إلى معالجة المعلومات الأولية والتعاون بين الأقسام الوظيفية المتنوعة. وسنورد فيما يلي العمليات الأساسية للنشاط التجاري:



Micheal E. Porter, Competitive Advantage (New York Free Press, 1985), P.37.

الشكل 3/2: المنظومة العامة للقيم.

- **إعـداد السـلعة:** كـل أنـواع النشـاط المرتبطـة بتحديـد المنـتج وبـالبحوث الضروريـة وإعـداد السـلعة الجديـدة. والتـي تجـري في أوقـات محـددة. وبنوعية وفي حدود النفقات المناسبة.
- **إدارة الاحتياطـات التقنيـة - الإنتاجيـة:** هـي كـل أنـواع النشـاط المرتبطـة بتحديد وإدارة المستويات الضرورية لاحتياطات مواد الخام والسـلع نصـف المصـنوعة والمنتجـات الجـاهزة، والهادفـة إلى التزويـد المناسـب للتوريـد وتخفيض النفقات المخصصة للاحتياطات.
- **إدارة الحجوزات** - الطلبـات: كـل أنـواع النشـاط المتعلقـة بالحصـول عـلى الطلبـات وتنفيـذها وتحميـل السـلع في الوقـت المناسـب والحصـول عـلى الأموال لقائها.
- **خدمة الزبائن:** كل أنواع النشاط التي تسهل وصول المستهلكين إلى خدمات الشركة المناسبة للحصول على تلك الخدمات والإجابات عن كل الأسئلة التي يطرحها المستهلكون وعلى القرارات لحل المشاكل التي تظهر.

تقوم الشركات المتفوقة بتطوير قدراتها لإدارة هذه العمليات الأساسية أو تلـك. وعلى العكس من ذلك، فإن القدرة على القيام بالعمليـات الأساسـية للنشـاط التجـاري تعطي هذه الشركات تفوقاً هاماً في منافسة الغير(10). فعـلى سـبيل المثـال، إن إحـدى جوانب القوة لنشاط شركة Marks & Spencer’s هي تفوقها في التحكم بالاحتياطـات وعملية معالجة السلع. وبقدر ما تبيع محلات Marks & Spencer's المستقلة سـلعها، فإن تدفق المعلومات عن حجم المبيعـات لا يتوجـه إلى مقـر الشركـة فحسـب، بـل إلى الموردين الذين يقومون بإيصـال السـلع الضروريـة إلى محـلات Marks & Spencer’s عندما تستدعي الحاجة إلى ذلك وبشكل فوري.

نظام تقديم القيمة

لتحقيق تفوق محدد ينبغي على الشركة أن لا تهتم بمنظومتهـا للقـيم فحسـب، بـل عليهـا أن تـولي اهتمامهـا أيضـاً إلى منظومـة قـيم مورديهـا وموزعيهـا، وكـذلك،

مستهلكيها في نهاية المطاف. "تتعاون" اليوم العديد من الشركات لرفع فاعلية نظام تقديم القيمة للمستهلك. فشركة Campell Soup على سبيل المثال، تطبق برنامجاً خاصاً لاختيار الموردين، ووضعت في إطار هذا البرنامج معايير عالية للموردين، وتختار أولئك الذين يكونون مستعدين لقبول كل متطلباتها المتنامية فيما يتعلق بالجودة والحداثة والتحسين المستمر لعمليات التوريد. بعد ذلك تعيّن الشركة خبراءها الذين عليهم أن يعملوا مع هؤلاء الموردين وأن يسعوا دائماً لرفع فاعلية عملهم المشترك. ويعمل مستخدمو شركة Marks & Spencer's بشكل مستمر في مكاتب مورديهم، مما يتيح الحفاظ على معايير الجودة وتقليص وقت التسليم وتخفيض نفقات تسليم البضائع إلى محلات Marks & Spencer's.

آلية تقديم القيمة الاستهلاكية Customer value delivery system: نظام يتألف من منظومة قيم شركة ما، وكذلك مورديها وموزعيها، وبالمحصلة مستهلكيها، والذين يعملون معاً لتقديم القيمة للمستهلكين.

والنظام المتكامل لتقديم الخدمة يربط منتجي "الجينز" من شركة Levi Strauss Co. - مع الموردين والموزعين. وإن أحد شركات Levi's الأساسيين هو مؤسسة Sears لتجارة التجزئة، ففي كل ليلة وحسب نظام تبادل المعلومات الإلكتروني تحصل Levi's على المعلومات حول أحجام وأنماط الجينز الأزرق، والتي تم بيعها خلال اليوم في محلات Sears وغيرها من المحلات الكبرى. بعد ذلك، ترسل Levi's إلى شركة Milliken Company موردها للأنسجة، طلباً على الأقمشة، وبدورها تتوجه Milliken Company إلى Du Point وتطلب منها مجموعات إضافية من الخيوط. وبهذا الشكل، فإن الشركاء في المنظومة للقيام بعمليات التوريد يستخدمون المعلومات الحديثة عن كل ما تم بيعه عوضاً عن البدء بالإنتاج معتمدين على التوقعات المحتملة وغير الدقيقة للمبيعات. وهذا النظام معروف باسم "نظام الاستجابة السريعة"، حيث يكون الطلب في صلب عملية انتقال السلع من المنتج إلى المستهلك، وليس عملية التوريد بذاتها التي تكون غير متعلقة بالطلب.

وبقدر ما تسعى الشركات للفوز في المنافسة، عليها، ويالسخرية القدر، أن تعمل في تعاون وثيق جداً. في الماضي، كانت الشركات تفضّل النظر إلى مورديها

وموزعيها على أنهم مصادر أساسية للنفقات، وفي بعض الأحيان كانوا يعتبرون أعداء لها. إلا أنها تختار اليوم الشركاء بحذر، وتسعى لأن تحقق أرباحاً طائلة في عملها. إن المنافسة المحتدمة في السوق الحالية لا تملك عادة مكاناً بين شركات محددة، وعوضاً عن هذا، فهي تظهر، أي المنافسة، بين أنظمة تقديم القيم التي يخلقها المنافسون بأنفسهم. فشركة Levi Strauss Co. على سبيل المثال أحدثت نظاماً لخلق وتقديم القيم أكثر قوة من شركة Wrangler أو غيرها من المنافسين، وبهذا الشكل، بإمكانها أن تحظى بحصة كبيرة من السوق وتحقيق أرباح أكبر أيضاً.

إذاً، إن التسويق لا يعتبر عملاً لقسم المبيعات فقط، وإن هذه النظرة إلى التسويق تتيح صياغة مجموعة متوجهة أو مسترشدة بالطلب على الإجراءات التسويقية، تاركة أو مهملة خواص السلعة والنفقات وغيرها من العناصر المكونة الهامة الأخرى. وفي الطرق العصرية الجديدة "يتحمل" التسويق مسؤولية إعداد وإدارة نظام تقديم أعلى القيم لخدمة القطاعات المستهدفة من المستهلكين. وإن الخبراء العصريين في التسويق ملزمون على التفكير ليس ببيع السلع الحالية فقط، بل تنشيط إعداد وإنتاج أفضل السلع، وتنظيم تعاون مشترك نشط من قبل كل الأقسام للتحكم بالعناصر الأساسية لعملية النشاط التجاري، وكذلك لإقامة تعاون وثيق مع الشركاء الخارجيين(11).

كيف نحافظ على المستهلك

إضافة إلى إقامة علاقات وطيدة مع الشركاء، على الشركات المعاصرة العمل على تقوية وتوطيد علاقاتها مع المستهلكين النهائيين وتعزيز تعلقهم بالسلع والخدمات التي تقدمها الشركة. كانت العديد من الشركات في الماضي تعتبر حقيقة وجود المستهلكين أمراً بديهياً جداً، والمستهلكون لم يكن لديهم الخيار ببساطة، وحتى إذا كان لديهم، فإن السلع والخدمات التي تقدمها الشركات لهم لم تكن لها تلك النوعية أو الجودة العالية. وفي حالات كثيرة أتاحت السوق النامية بسرعة للشركات فرصة عدم الاهتمام بمسألة تلبية تامة لمتطلبات المستهلكين. واستطاعت الشركة أن تفقد حوالي 100 مستهلك خلال أسبوع واحد، والحصول في الوقت نفسه على مائة آخرين،

والاعتقاد أن هذا نجاح بحد ذاته. إن هذه الشركات التي تتمسك بنظرية "بئر لا قرار له"، تعتقد أن هناك دائماً عدداً كافياً من المستهلكين الجدد الذين يعوضون عن خسارة المستهلكين القدامى. إلا أن عدم الاستقرار هذا للمستهلكين يكلف الشركة أكثر بكثير من الحفاظ على 100 مستهلك دون جذب مستهلك واحد جديد.

ثمن فقدان المستهلك

يجب أن تتعامل الشركات بانتباه مع معدل تسرب (خسارة) المستهلكين والسعي دائماً إلى تخفيضه، أولاً، على الشركة أن تحدد معدل الحفاظ على المستهلك. وهذا قد يكون معدل القراء بالنسبة للصحف والمجلات، والذين أعادوا الاشتراك فيها، وبالنسبة للشركات التي تمارس عملها في مجال التعبئة والتوريد، فإن هذا يعني عدد الزبائن الذين يعيدون شراء السلع مرة أخرى.

بعد ذلك على الشركة أن تحدد أسباب "تسرّب" المستهلكين واكتشاف تلك التي يمكن التأثير عليها أو إبعادها. بالطبع لا شيء يساعد مع الزبائن الذين غادروا تلك المنطقة، أو مع الزبائن - رجال الأعمال الذين تركوا العمل في هذا المجال أو ذلك. لكن للحفاظ على المستهلكين الذين "تخلوا عن التعامل" مع الشركة بسبب سوء نوعية سلعها وخدمتها السيئة أو بسبب أسعارها المرتفعة يمكن اتخاذ مجموعة من الإجراءات. ينبغي على الشركات أن تستفيد من الرسم البياني لتوزيع الترددات الذي يعكس النسبة المئوية بين المستهلكين الذين لهذه الأسباب أو تلك، يرفضون التعامل مع خدمات الشركة.

ويمكن للشركة أن تقيم فقدان الأرباح نتيجة رفع مستوى فقدان المستهلكين. فلكل مستهلك معين تقوم بمطابقة القيمة التي يمكن أن تحصل عليها خلال الوقت الذي كف المستهلك عن أن يكون زبونها، ويصف "روب يولكر" مدير الجودة في مجموعة Rank Xerox الاحتكارية، هذه المشكلة على الشكل التالي:

خلال السنوات الأخيرة توقف زبائن المجموعة عن استخدام 5500 آلة موجودة لديهم من أصل 140 ألف. وإذا كانت Xerox قد فقدت كل هؤلاء الزبائن،

فإنها ستتكبد خسارة خلال عام واحد فقط تقدر بـأكثر مـن 5 ملايـين جنيـه إسـترليني، وخلال ثلاث سنوات فإن هذه الخسارة ستقدر بـ 19 مليون جنيه، ويقول "يولكر": "إذا أخذنا بعين الاعتبار أيضاً الفرص الضائعة، فإنه واضح أن الشركة تكبـدت خسـارة كبـيرة جداً. وطبعاً، من الصعب مراقبة وتصحيح الوضع تماماً. نحن نعتقد أن الوضع مسـيطر عليه بنسبة 30 % فقط. ولذا فالخسارة المادية التي تحملتها الشركة مـن قبـل الزبـائن غير الراضين، هامة للغاية"(12).

وينبغـي عـلى الشركـات أيضـاً أن تقـيم نفقاتهـا المخصصـة لانخفـاض مسـتوى التسرب. فإذا كانت أقل من خسائر فقدان المسـتهلكين، فـإن عـلى الشركـة أن تخصـص نفقات إضافية للحفاظ على الزبائن. وإذا احتاجت الشركة إلى إنفاق حوالي 1.5 مليـون جنيه، فإن عليها القيام بذلك حقاً للحفاظ على الزبائن.

ضرورة الحفاظ على المستهلكين

تقوم الشركات التي حققت نجاحات باهرة اليوم بكل مـا هـو ممكـن للحفـاظ على مستهلكيها، والعديد من الأسواق أصبحت مستقرة نوعـاً مـا، ويضـاف إلى الفئـات الأساسية للسلع عدد غير كبير من الزبائن. وتحتد المنافسـة، وتـزداد النفقـات الموجهـة لجذب زبائن جدد. وفي مثل هذه الأسواق فإن نفقات جذب زبائن جدد تزيد بخمـس مرات نفقـات مخصصـة لتلبيـة متطلبـات المسـتهلكين الموجـودين. ويكلـف التسـويق الهجومي عادة أكثر من التسويق الـدفاعي، لأنـه يتطلـب نفقـات أكـثر عـلى إجـراءات متنوعة تهدف إلى استمالة المستهلكين الراضين من عند المنافسين.

ولسوء الحظ، فـإن النظريـة التقليديـة للتسـويق مكرسـة لفـن جـذب الزبـائن الجدد، وليس للحفاظ على الزبائن الموجودين. والاهتمام الأكبر يعطي لإبرام الصفقات، ولـيس لإقامـة العلاقـات المتبادلـة. وإن المناقشـات الجاريـة في إطـار نظريـة التسـويق التقليدي تركزت في الأساس على مشاكل النشاط ما قبل فترة البيع وعنـد البيـع، ولـيس على فترة النشاط ما بعد البيع. إلا أن العديد من الشركات اليوم أدركت أهمية الحفاظ على الزبائن الموجودين وجاء في أحد التقارير معلومـات عـن أنـه إذا خفضـت الشركـة معدل فقدان المستهلكين إلى 5% فقط، فسـوف يكـون بإمكانهـا رفـع أرباحهـا إلى 25-

85%(13). إلا أنه للأسف، تبقى أنظمة إجراء المحاسبات لأغلبية الشركات غير قادرة على حساب عدد المستهلكين الأوفياء والمخلصين.

إذاً، وعلى الرغم من أن التسويق المعاصر يتوجه إلى قدر كبير نحو تشكيل مجموعة من الإجراءات التسويقية التي يجب أن تضمن معدلاً عالياً من المبيعات وتجذب مستهلكين جدداً، فإن خط الدفاع الأول للشركة تشكله طرق الحفاظ على المستهلكين، والأسلوب الأفضل لذلك هو ضمان مستوى عال من تلبية حاجاتهم، والذي يتعوض من المستوى العالي لإخلاص ووفاء المستهلكين في علاقاتهم مع الشركة.

تسويق العلاقات المتبادلة

يشمل تسويق العلاقات المتبادلة إقامة ودعم وتوسيع العلاقات المتبادلة القوية مع المستهلكين وغيرهم من شركاء الشركة. ويتحول التسويق في وقتنا الحالي شيئاً فشيئاً من التوجه نحو مستهلك واحد إلى جهة إقامة علاقات متبادلة كاملة القيمة وكذلك شبكات تسويقية. وهدفه يكمن في تقديم القيم الطويلة الأجل للمستهلك، وأما مقياس النجاح فهو مستوى عال من تلبية متطلبات المستهلكين خلال فترة طويلة من الوقت. ويتطلب تسويق العلاقات المتبادلة من كل أقسام الشركة بذل جهود مشتركة في مجال التسويق كفريق واحد عليه أن يخدم المستهلكين. ويشمل هذا الفريق إقامة علاقات متبادلة على عدة مستويات: الاقتصادي والاجتماعي والتقني والقانوني، والتي يجب أن يكون نتيجتها تعلقاً شديداً للمستهلكين.

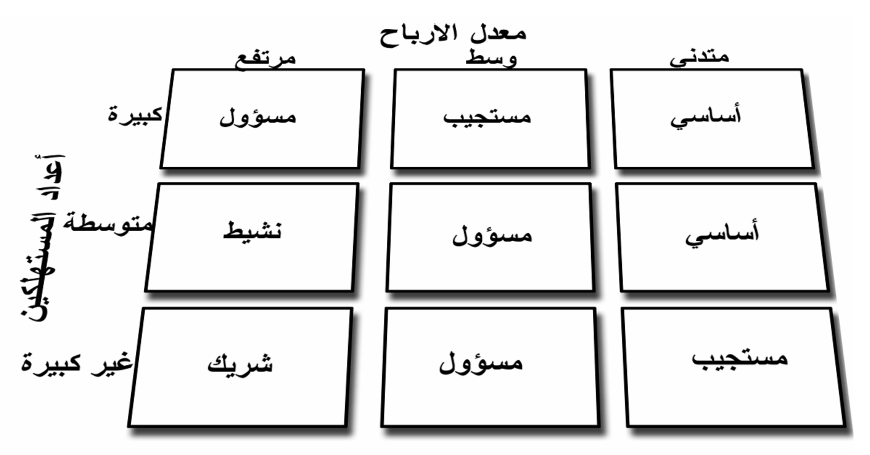
تسويق العلاقات المتبادلة Relationship Marketing: عملية إقامة ودعم وتوسيع علاقات متبادلة قوية وكاملة القيمة مع المستهلكين وغيرهم من شركاء الشركة.

نحن نفرق بين خمسة مستويات مختلفة من العلاقات المتبادلة مع المستهلكين، الذين يقتنون منتجات الشركة كالسيارة أو قطع الغيار مثلاً.

- **الأساسي**: يبيع الوكلاء التجاريون للشركة السلع، لكن لا يهتمون بمصيرها لاحقاً.
- **المستجيب**: يبيع التجار السلع ويقترحون على المستهلكين الاتصال بهم وطرح أية أسئلة يمكن أن تظهر أثناء استخدام المنتجات.

- **المسؤول:** يسارع التجار فوراً بعد البيع إلى الاتصال بالمستهلكين ويسألونهم عن تصوراتهم. كما يسأل التجار المستهلكين أيضاً عن رغباتهم وشكاويهم. وهذه المعلومات تساعد الشركة في عملية تحسين مستمرة لنظام الطلب لديها.
- **النشيط:** يتصل التجار أو غيرهم من المستخدمين في الشركة، ومن وقت لآخر، بالمستهلكين لعرض علميات تحسين لسلعهم التي اشتروها أو عرض سلع جديدة أخرى.
- **الشريك:** تعمل الشركة دائماً مع المستهلكين ومع غيرهم من الشركاء للبحث عن طرق للعرض ذات قيمة أعلى.

يتوضح في الشكل 3/3 أن الإستراتيجية التسويقية للعلاقات المتبادلة للشركة سوف تتعلق بعدد زبائنها وبمستوى الربح الحاصل من كل واحد منهم. فعلى سبيل المثال، الشركة ذات الحجم الكبير من المستهلكين الذين يجلب كل واحد منهم أرباحاً غير كبيرة لها، ستطبق التسويق الأساسي. فممثلي شركة Heinken مثلاً لن يتصلوا بكل مستهلك لمنتجها من البيرة، للتعبير عن امتنانهم لقاء "عملهم". وفي الحالة الأفضل سوف تستجيب .Hienken لهم بإحداث خدمة معلوماتية للمستهلكين. وفي حالة أخرى وفي الأسواق ذات الأحجام غير الكبيرة من المستهلكين والمستوى العالي من الأرباح فإن أغلبية التجار سيطبقون التسويق الشريك. فشركة Airbus Industries مثلاً ستتعاون بقوة مع منتجي محركات الطيران أثناء تصنيع طائراتها التجارية الناقلة الضخمة من طراز A340-500 و A340-600، تماماً كما شركة Lufthansa و Virgin Atlantic، و Air Canada و EraAir التايوانية، والتي تظهر اهتمامها تجاه اقتناء الطائرات. وبالنسبة لمثل هذه الأنواع من النشاط التجاري يجب أن يكون الاعتماد على التسويق "المتذمر" حيث يعني ارتباط الشركات المتبادل أنها تعتبر جزءاً من شبكة الارتباط المتبادل. وهذه الطريقة سوف نستعرضها في المداخلة 3/3.



الشكل 3/3: ارتباط المستوى القائم للعلاقات المتبادلة بمعدل الأرباح وعدد المستهلكين.

قدمت P&G إعلاناً يقول إن "المستهلكين يستطيعون الاتصال بالرقم المجاني والاشتراك في برنامج الاستعادة المضمونة للأموال لقاء معجون الأسنان Crest الذي اشتروه". تزود P&G مرضى عيادات أطباء الأسنان بصيغة خاصة لتقييم مفعول المعجون الذي يمكن أن تأخذوه معكم أثناء زيارتكم لطبيب الأسنان. ويشير الطبيب في تلك الصيغة الخاصة إلى وجود فراغات سنية عند المرضى. بعد ستة أشهر من استخدام معجون Crest وفي الزيارة الثانية للطبيب، تعاد الأموال إلى المرضى إذا لم تتحسن حالة أسنانهم(15).

ما هي إذاً الأدوات التسويقية المعينة التي يمكن أن تستخدمها الشركة لإقامة علاقات متينة مع زبائنها وتحقيق أعلى المستويات من تلبية متطلباتهم؟ تستطيع الشركة أن تتبع إحدى الطرق الثلاث المشكلة للقيمة الاستهلاكية (14). الطريقة الأولى المشكلة للقيمة تقوم، في المقام الأول، على زيادة الفوائد المالية في العلاقات المتبادلة مع المستهلكين. فشركات الطيران على سبيل المثال تطرح برامج خاصة للأشخاص الذين يقومون برحلات كثيرة، وتقدم الفنادق لنزلائها غرفاً بأسعار منخفضة، وتطرح المحلات التجارية تعويض النفقات للمشترين الدائمين. وشركة P&G اقترحت منذ فترة برنامجاً فريداً من نوعه يضمن استعادة الأموال مقابل معجون الأسنان Crest لإقامة علاقات طويلة الأجل مع الزبائن.

إضـافة إلى التأكيـدات عـلى أن معجـون Crest يقـترح عـلى المسـتهلكين قيمـة إضافية، فإن هذا الاقتراح يساعد الشركة في إقامـة قاعـدة بيانـات للمسـتهلكين، والتـي تتضمن معلومات عـن تجـاويف الفـم لـدى تلـك العـائلات التـي تشـارك في البرنـامج. وباستخدام قاعدة البيانات هـذه تسـتطيع الشركـة لاحقـاً أن توسـع مـن علاقاتهـا مـع المستهلكين إذ تقترح عليهم سلعاً وخدمات إضافية مناسبة.

المداخلة 3/3

التسويق "المتذمر": لسنا وحدنا...

لا تشارك أغلبية الشركات في بيع السلع للمستهلكين النهائيين، بل تمـارس عملهـا في مجـال توريـد البضـائع وتقـديم الخـدمات لرجـال الأعـمال الآخـرين المرتبطين معها بقوة. فشركة Messier Dowty على سبيل المثال، وهـي الشركـة المصنعة للهياكـل المعدنيـة للطـائرات، لا تسـتطيع تصـميم أو بيـع منتجاتهـا في السوق بشكل منفرد، لأن الهياكل المعدنية يمكن أن تكون مفيدة في حال كانـت تدخل في تصميم الطائرة. وبهذا الشكل، تعتبر الشركة جزءاً مـن شـبكة لا تضـم الأسطول الجوي فحسب، بل موردي المطاط لإطارات الهيكل المعدني، وإن شركة Messier Dowty بدورها هي نتيجة إحداث شبكة أخرى، لأنها مشروع فرنسي إنكليزي مشترك ظهر نتيجة اندماج شركة TI Group مع شركة Snecma.

وتقع في أساس التسويق "الشبكي" أبحاث العلماء الاسكندنافيين، وهـو لا يمكـن إلا أن يأخـذ بعـين الاعتبـار الظـواهر التـي تـؤثر عـلى الشـبكة الحاليـة للارتباطات المتبادلة ما بين الشركـات. والتسـويق القـائم عـلى أسـاس العلاقـات المتبادلة يتركز بشكل أساسي، على ذلك العمـل الـذي يـتحكم بالـدورة الحياتيـة للعلاقـات مـع المسـتهلك، بيـنما التسـويق "الشـبكي" يأخـذ في الاعتبـار العلاقـة المترابطة ويشمل دائرة أكثر اتساعاً من المشاركين في العمليـة. وتـرد في الجـدول مقارنـة مـا بـين التسـويق المتـذمر والتسـويق الـذي يهـتم بالعلاقـات المتبادلـة مع التسويق التقليدي القائم على الصفقات المستقلة المحـددة. وتشـير المقارنـة إلى أن تسـويق الصـفقات وتسـويق العلاقـات المتبادلـة قريبـون مـن بعضـهما

البعض. وذلك لأنهما قائمان ويعملان حسب مبدأ "من البائع إلى المستهلك". وعلى العكس من هذا فإن التسويق المتذمر هو أقرب ما يكون إلى إدراك فائدة الشبكة ومكانه فيها. إن تحليل الشبكة يتيح إلى درجة كبيرة إدراك وفهم تصرفات الشركات أفضل من الإيحاء بإستراتيجية ناجحة. والمصطلح البديل "الأسواق - الشبكات" (عوضاً عن مصطلح "التسويق الشبكي") يعطي إحساساً أفضل بالدور السلبي لهذا المفهوم.

وقد ازداد الاهتمام بالأسواق - الشبكات من قبل النزعة العامة الموجودة في صلب العمل التي تنص على إعطاء أهمية خاصة "للشراكة" و"الأحلاف الإستراتيجية". وتظهر هذه النزعة إلى جانب التسويق وتشمل المبيعات والتوزيع والأبحاث والإعداد، وكذلك إنتاج المنتجات. وقبل أن يظهر مفهوم "تسويق العلاقات المتبادلة" بكثير، وفي إطار الاتجاهات الرائدة في العمل تم إحداث عملية "المشتريات على أساس العلاقات المتبادلة"، حيث أقامت، بشكل خاص، الشركات اليابانية علاقات وثيقة مع بعض الموردين الأكثر تميزاً، وتطبق العديد من الشركات الرائدة وحتى تجار التجزئة هذه الطريقة عملياً انطلاقاً من أن المستهلكين تحديداً يفرضون طابع الأبحاث والصياغات وحتى السلعة ذاتها، تماماً كما هو ترويج وتسويق التاجر.

وإذا كانت الشبكات التسويقية "ثنائية المحور" تبدو معقدة أو حتى سهلة بالنسبة للشركات أو لرجال الأعمال، فليس هناك ما يدهش أن التغلب على الشبكات التي يوجد فيها الكثير من المشاركين يبقى أمراً أصعب. وفي القطاعات ذات السرية العالية جداً. كالدفاع أو الفضاء، يتكبد المنافسون الأوروبيون الخسائر مقابل الصناعة الأمريكية المتكاملة، كما حدث مثلاً أثناء ظهور اتحاد Boeing Macdonnel Douglas. وكانت شركة Airbus تأمل في أن طائرتها A340-600 ستقدر على منافسة Boeing 777 ومع الأقل حجماً Boeing 747، لكن من أجل هذا كان لابد من موافقة مالكي Airbus. وهذا يعني الحصول على موافقة الشركة البريطانية British Airlines والفرنسية Aerospatiale، والألمانية Daimler Benz والأسبانية Caso. وكذلك موافقة حكومات هذه الدول أيضاً، لأنها

يجب أن تدفع ثلث نفقات التصميم والإعداد وبسبب عدم رغبة حكومات بريطانيا لتخصيص 120 مليون دولار، كان على British Airlines أن تتوجه إلى المنتجين من إيطاليا والصين وماليزيا وشمال أمريكا على أمل أن تكون حكوماتهم أكثر كرماً وسخاءً. ونتيجة لهذه الفوضى طالب السياسيون الأوروبيون بإعادة هيكلة شركة Airbus بسرعة، وعلى هذا المنوال تعمل الشبكات! ليس مدهشاً - فشركة Eurofighter تصارع من أجل أن تبقى في الجو!.

الجدول: مقارنة تسويق الصفقات المحددة وتسويق العلاقات المتبادلة والتسويق الشبكي

	تسويق الصفقات	تسويق العلاقات المتبادلة	التسويق الشبكي
يتركز على	الصفقات المفيدة	العلاقات المتبادلة المفيدة	العلاقة بين المؤسسات
المشاركون	المشترون والباعة في الأسواق المفتوحة	المشترون والباعة وعلاقاتهم المتبادلة	الباعة والمشترون وغيرهم من المؤسسات
مخطط العلاقات المتبادلة	من الشركة إلى السوق	من الإنسان إلى الإنسان	المؤسسات مع المؤسسات على عدة مستويات
أسلوب العلاقات المتبادلة	على مستوى المصافحة	على مستوى العلاقات المتبادلة الخاصة	على مستوى العلاقات المتبادلة الخاصة مع العديد من المشاركين
استمرارية التأثير المتبادل	مؤقتة	على امتداد الدورة الحياتية	مستمرة، لكن بشدة مختلفة
مستوى رسمية العلاقات المتبادلة	شكلية	يمكن التحكم بها	على مستوى التأثير المتبادل
مصدر النشاط والإدارة	البائع نشيط	البائع يتحكم	علاقات ملزمة للأطراف

المصدر:

Andrew Edgecliffe-Jonson, “TI and french aerospace link up”; Financial Times (11 Dec. 1996), P.23; Roderick J. Bridle, Nicole E. Coviello, Richard W. Brohner and Victoria Little, “Towards a paradigm shift in marketing? An examination of current marketing practices”, Journal of Marketing Management (1997), 13,5, P.383-406; Lars Gunnar Mattson, “Relationship Marketing” and “The markets as networks approach - a comparative analysis of tow evolving streams of research”, Journal of Marketing Management (1997), 13,5, P.447-461; Michael Shapiro “Go ahead expected with new airbus”, Financial Times (6-7 Dec. 1997), P.2; “Farewell to arms”, The Economist (22 Nov. 1997), Web pages; Adam Jones, “Aerospace industry consolidation cleared for take-off in Europe”, The Times (10 Dec. 1997), P.29.

وعلى الرغم من أن هذه الخطط وغيرها من المحفزات المالية تؤثر على الأفضليات الاستهلاكية، فإنها يمكن أن تكون غير مناسبة لتمييز طلبات الشركة. تكمن الطريقة الثانية في إضافة الفائدة الاجتماعية إلى الفائدة المالية. وفي هذه الحالة يعمل مستخدمو الشركة في ناحية تعزيز العلاقات الاجتماعية مع المستهلكين، ومن أجل هذا يقومون بدراسة المتطلبات الخاصة لبعض المستهلكين، ومن ثم يجعلون سلعهم أو خدماتهم تتناسب وتلك المتطلبات.

ويمكن للمستهلكين أن يكونوا مجهولين بالنسبة للشركة، أما الزبائن فلا يمكنهم أن يكونوا مجهولين. ويتم تخديم المستهلكين كجزء من الجمهور أو كجزء من قطاع كبير، وأما الزبائن فيتم تخديمهم على أساس فردي... ويمكن لأي كان أن يخدم المستهلكين، بينما يخدم الزبائن حرفيون يعملون من أجلهم بشكل خاص.(16).

الطريقة الثالثة لإقامة علاقات وطيدة مع المستهلكين تكمن في إضافة علاقات بنيوية إضافة إلى الفوائد الاجتماعية والمالية. فالمسوّق على سبيل المثال، الذي يعمل في سوق المؤسسات - المستهلكة يمكنه أن يزودها بمعدات خاصة أو ببرامج كمبيوتر. يمكن أن تساعدها في إدارة الحسابات والمدفوعات أو في احتياطي السلع. وتقدم الشركة المصرفية "مورغان" التي تعمل في الاستثمارات، نظامها "ريكس متريكس" إلى زبائنها مجاناً، لقياس الخطورة المالية. وهناك سببان للقيام بذلك: أولاً:- وحسب تصريحات ممثلي الشركة، إن هذا يسهل من تحليل واكتشاف الأخطار، ويساعد في تحديد المشاكل. ثانياً: - يجب على "مورغان" أيضاً أن يكون لديها أمل في أن الاتحاد الذي يحمل اسمها. سيحصل خلال وقت طويل على فائدة تجارية لاسيما بفضل تعزيز العلاقات مع المستهلكين الموجودين، باستخدام نظام جمع المعلومات الإحصائية الأكثر تطبيقاً وهنا تتواجد بوضوح احتياجات المستهلك، فخلال 12 شهراً من إصدار تقييم الخسائر من قبل نظام "ريكس مريكس"، والتي تحملتها الشركات، تم تقديرها بحوالي 10 مليارات مارك ألماني (17).

إن الخطوات الأساسية للشركة في إقامة برنامج تسويق العلاقات الثنائية تؤدي إلى ما يلي:

- فرز المستهلكين الأساسيين الذين يستحقون إقامة علاقات متبادلة معهم. وإن ضم مستهلكين إضافيين إلى مجال تسويق العلاقات المتبادلة يشير إلى الوتيرة العالية جداً لتطور الصناعة أو بداية تطوير فرع جديد من الصناعة.
- تعيين مدير مؤهل لإقامة العلاقات المتبادلة أو يتم استبداله بشخص مؤهل في هذا المجال. ويجب على مدير العلاقات المتبادلة أن تكون لديه القدرة على الاختلاط مع كل مستهلك.
- تحديد الوظائف الدقيقة لكل مدير علاقات متبادلة. إذ تحدد أهداف نشاطهم وحدود مسؤولياتهم ومعايير تقييم عملهم.
- إلزام كل مدير علاقات متبادلة على إعداد خطط سنوية ومستقبلية للعلاقات المتبادلة مع المستهلكين.
- تعيين مدير عام المراقبة ومتابعة أعمال مديري العلاقات المتبادلة.

عند الاستيعاب الصحيح لإدارة العلاقات المتبادلة، تبدأ المؤسسة بتركيز اهتمامها على إدارة مستهلكيها بقدر ما تتحكم بسلعها. وفي الوقت ذاته ورغم أن العديد من الشركات تدير وجهها بعيداً عن تسويق العلاقات المتبادلة، إلا أنه يمكن أن يكون فعالاً في جميع الحالات.

وأخيراً، على الشركات أن توضح القطاعات والمستهلكين الأكثر ربحاً لها.

متى ينبغي استخدام تسويق العلاقات المتبادلة

إن فاعلية تطبيق تسويق العلاقات المتبادلة ترتبط بالعديد من العوامل، وتسويق الصفقات الذي يتركز في الوقت ذاته على صفقة واحدة فقط، مناسب أكثر بالنسبة لأولئك المستهلكين الذين تحمل العلاقات المتبادلة معهم طابعاً قصير الأجل، والذين يستطيعون الانتقال بسهولة من الاستفادة من خدمات مورد إلى مورد آخر، دون بذل جهود مضنية أو أية وسائل أخرى. ومثل هذا الوضع خاص قبل أي شيء بأسواق "السلع نصف المصنعة"، كسوق الفولاذ على سبيل المثال، والتي يطرح فيها

الموردون منتجات تتمتع باختلافات غير جوهرية فقط. ويمكن للمستهلك أن يقتني الفولاذ من عند أحد الموردين أو من عند العديد منهم. والذين يقدمون شروطاً مناسبة، وفي كل مرة يستطيع المستهلك أن يختار المورد الأكثر ملائمة له. وإن حقيقة أن أحد الموردين للفولاذ يعمل في اتجاه إقامة علاقات طويلة الأجل مع المشتري لا تعني أن هذا المشتري سيقتني في المرة القادمة وبشكل آلي منتجات ذلك المورد.

وعلى العكس من هذا، يستطيع تسويق العلاقات المتبادلة أن يحمل فائدة هامة جداً في حال كان هناك مستهلك مستعد للتعاون الطويل الأجل، والذي يكون الانتقال إلى استخدام خدمات مورد آخر بالنسبة إليه، يتعلق بتحمل نفقات كبيرة، ومثال ذلك، عندما يقتني المشتري نظام أتمتة المكتب. وإن مشتري مثل هذه الأنظمة الجادة عادة ما يدرسون بدقة إمكانيات وفرص الموردين المتنافسين ويختارون الذي، حسب رأي المشتري، يمتلك التكنولوجيا المتطورة ويستطيع تأمين الخدمة على أرفع مستوى في المستقبل البعيد. وكما هو المستهلك، كذلك المورد، إذ كلاهما يوظفان أموالاً كثيرة في أساس علاقاتهما المتبادلة. وفي هذه الحالة فإن الانتقال إلى مورد آخر يتعلق، بالنسبة للمستهلك، بتحمل نفقات هامة ومخاطرات تكنولوجية، وبالنسبة للمورد بفقدان هذا المستهلك الذي يمكن أن يشكل خسارة جوهرية له. لذا يسعى كلا الطرفين إلى إقامة علاقات طويلة الأجل وقوية مع بعضهما البعض. وإن تسويق العلاقات المتبادلة بالنسبة لهؤلاء المستهلكين تحديداً، يمكن أن يجلب لهم الفائدة المرجوة.

وفي مثل هذه الحالات فإن "المورد المنغلق" و"المورد المنفتح" يعملان بشكل مختلف تماماً. "فالمنغلق" يسعى بأية وسيلة لتصعيب انتقال المستهلك إلى مورد آخر. فهو يعدُّ أنظمة إدارة إنتاج لا تتطابق مع أنظمة المنافس له يدخل نظاماً خاصاً به للتحكم بالطلبات، والذي يسهل من إدارة الاحتياط والتوريد الإنتاجي - التقني، ويعمل بحيث يتحول إلى شريك ضروري للمستهلك والذي لا يمكن الاستغناء عنه مطلقاً. وعلى عكسه، يسعى "المورد المنفتح" إلى تسهيل انتقال المستهلك إلى مورد آخر ويخفض من نفقات هذا الانتقال. ويعد أنظمة إدارة إنتاج تتطابق مع نظام المستهلك الذي يستوعبه بسهولة، كما أنه يوفر كمية كبيرة من الأموال.

إن ملاءمة تسويق الصفقات أو تسويق العلاقات المتبادلة يتحدد بنوع الصناعة وطموحات مستهلك معين. فبعض المستهلكين يقيمون بشكل خاص الموردين الذين يؤمنون مستوى عالياً من الخدمة، ويكونون مستعدين للتعاون الطويل الأجل مع هؤلاء الموردين. والبعض الآخر يسعون إلى تخفيض نفقاتهم ومستعدون من أجل هذا لتغيير المورد. وفي حالات أخرى، تستطيع الشركة كما في السابق أن تسعى للحفاظ على المستهلك، بتقديم التنازلات فيما يتعلق بالأسعار، لكن تضع شروطاً لتخفيض مستوى الخدمة. فالمستهلك، مثلاً، يستطيع أن يرفض توريد السلع مجاناً والمساعدة في عملية التصميم وغيرها من الخدمات، إلا أن البائع عليه أن لا ينظر إلى ذلك المستهلك على أنه شريك في الصفقة.

الشكل 3/4: مقارنة بين الإيرادات من إقامة العلاقات المتبادلة مع المستهلكين وبين

الإيرادات من دعم العلاقات المتبادلة	عالية	منخفضة
عالي	تجار كبار	عمالقة نائمون
منخفض	لا يطبقون القانون	المحسوبون

نفقات إقامة ودعم العلاقات المتبادلة

الإيرادات على دعمها.

إذاً، إن تسويق العلاقات المتبادلة ليس دواء، ويمكن تبرير تطبيقه في الحالات التي تزيد فيها الإيرادات من دعم العلاقات المتبادلة على النفقات المخصصة لدعمها. ويتوضح في الشكل 3/4 تناسب هذه الإيرادات والنفقات الخاصة بفئات المستهلكين المختلفة. وإن جزء المستهلكين الأكثر فائدة هم ما يسمى بـ "العمالقة النائمون" الذين يؤمنون دخلاً هاماً ويعتبرون مفيدين، لكن مقارنة بالمستهلكين غير المدللين، فإن الجزء الأكبر من الجهود المبذولة في مجال تسويق العلاقات المتبادلة موجه نحو "التجار الكبار"، الذين يؤمنون إيراداً هاماً، لكنهم متطلبون جداً. وهم مفيدون كما هم "المحسوبون" الذين يؤمنون إيراداً غير هام، لكن بالمقابل تكون نفقات دعم العلاقات

المتبادلة معهم ليست كبيرة. المجموعة الأكثر صعوبة من المستهلكين هي "الذين يخرقون القانون" والذين يؤمنون إيرادات غير هامة، لكنهم متطلبون أيضاً. ما هي الطريقة التي على الشركات اتباعها للتعامل مع هؤلاء المستهلكين؟ إن إحدى الفرص تكمن في طرح خدمات "مناسبة" أكثر لهذه المجموعة من المستهلكين والتي يكون تقديرها أقل صعوبة. وإن خدمة الهاتف المسماة Pay as you talk لشركة "فوردوفون" لا تتصرف على هذا الشكل، مبرمة عقود مع المستهلكين الأقل غنى. والمثال الآخر لهذه الطريقة هي وضع رهانات مصرفية مرتفعة على الديون القصيرة الأجل. وإذا أدت هذه الأعمال إلى فقدان المستهلك - فمع السلامة! وفي الواقع تستطيع الشركة الربح فقط بتشجيع انتقال مثل هؤلاء المستهلكين غير المربحين إلى المنافسين(19).

الاختبار الأخير - ريعية المستهلك

في نهاية المطاف، التسوق هو فن جذب المستهلكين المربحين والحفاظ عليهم إلا أن الأبحاث والدراسات التي أجريت في هذا الصدد تشير إلى أن 20 وحتى 20% من المستهلكين يكبدون الشركات الخسائر في أغلب الأحيان، أضف إلى ذلك، إن الجزء الأكبر من تقارير الشركات يشير إلى أن المستهلكين الأكثر ربحاً هم ليسوا المستهلكين المقتدرين، بل متوسطي الحال. فالمستهلكون المقتدرون متطلبون جداً ويحصلون على حسومات كبيرة ولذلك يقومون بتخفيض معدل ريعية الشركات. وأما المستهلكون الصغار فيدفعون سعراً كاملاً ويحصلون على أقل الخدمات، لكن نفقات العمل مع المستهلكين الصغار يقلل من ريعيتهم، وفي الكثير من الحالات يعتبر المستهلكون متوسطو الحال هم الأكثر ريعية، والذين يدفعون سعراً تاماً عملياً ويحصلون على حجم معقول من الخدمات. وهذا يتيح تفسير حقيقة أن أغلبية الشركات الكبيرة التي كانت تسترشد في عملها على المستهلكين الكبار بدأت تتوغل الآن في سوق المستهلكين المتوسطي الحال.

إن الشركة ليست مرغمة على تلبية متطلبات كل مستهلك، فإذا كان زبائن "طبقة رجال الأعمال" فندق "كورتيارد" (أقل تكلفة مقارنة مع غيرها من سلسلة فنادق ماريوت) أصبحوا يتطلبون تقديم خدمات لهم على مستوى "طبقة رجال الأعمال ماريوت"، فإنهم سيتلقون جواباً سلبياً على هذا، إن تقديم الخدمات على هذا

المستوى يمكن ببساطة أن يدخل الفندق في موقع مناسب لأنظمة فنادق "ماريوت" و"كورتيارد" وكذلك الأمر مع شركات الطيران فهي تقدم خدماتها كل حسب طريقتها للمسافرين من السياح ورجال الأعمال، وأما شركة "فيزا" فتقترح على مالكي "بطاقة الاعتماد الذهبية" حجماً كبيراً من الخدمات.

ما الذي يجعل المستهلك مربحاً إذاً؟ المستهلك المربح هو فرد معين، أو ربة منزل أو شركة وإيراداتها التي تتفوق مع مرور الوقت على نفقات الشركة المخصصة لجذب هذا المستهلك وتقديم الخدمات له. وانتبهوا إلى أن الحديث هنا يدور عن الإيرادات والنفقات خلال الوقت الذي يصبح فيه المستهلك زبوناً، وليس عن الفائدة من صفقة معينة. وإليكم بعض الأمثلة التي تلقي الضوء على مفهوم القيمة الكاملة للمستهلك.

القيمة الكاملة للمستهلك Customer Lifetime Value: هي القيمة التي تزيد إيراداتها من مستهلك معين خلال كل الفترة التي تسبق كونه زبوناً للشركة، عن نفقات جذب ومبيع وخدمة هذا المستهلك.

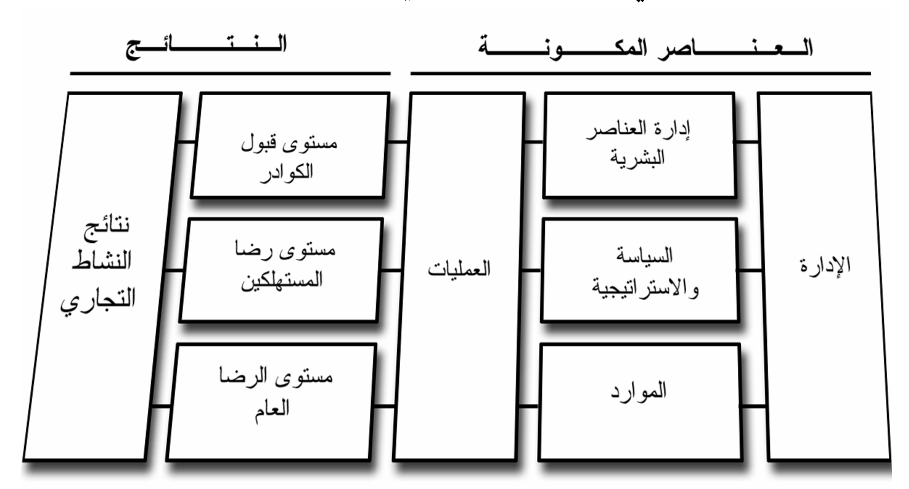
"ستيف ليونارد" العامل في محل تجاري رابح جداً يقول إنه في كل مرة يريد فيها رؤية مستهلك غير راضٍ، يفقد 50 ألف دولار. لماذا؟ لأن المستهلك المتوسط الدخل ينفق 100 دولار أسبوعياً كحد وسطي ولمدة 50 أسبوعاً لمدة عام ويعيش في هذه المنطقة عشر سنوات تقريباً. وإذا أصبح المستهلك غير راض من شيء ما، ويبدأ بالاستفادة من خدمات محل تجاري آخر، فإن "ستيف" يفقد 50 ألف دولار. ويمكن للخسائر أن تكون أكثر بكثير إذا تقاسم هذا المستهلك تصوراته وآراءه السيئة مع أناس آخرين.

"توم بيترس" المؤلف المشهور لعدة كتب في الإدارة العامة، يبدأ عمله، ويدفع شهرياً 1500 دولار لقاء خدمات "فيديرال اكسبرس". وتدفع شركته هذه الاشتراكات لمدة 12 شهراً في السنة وينوي البقاء في العمل لمدة عشر سنوات على أقل تقدير.

إذاً، هو ينوي إنفاق 180 ألف لقاء خدمات مستقبلية من فيديرال اكسبرس. وإذا كان معدل ربح فيدرال اكسبرس سيشكل 10%، فإنه خلال هذا الوقت أي أن

تبقى شركة "بيترس" زبوناً لفيدرال اكسبرس، ستحقق أرباحاً بمقدار 18 ألف دولار. وتغامر فيدرال اكسبرس بفقدان هذا الربح، إذا كان سائقها سيخدم بيترس بشكل سيئ أو إذا اقترح المنافس عليه خدمات أكثر جودة.

تقدر بعض الشركات فقط قيمة وربحية كل مستهلك على حدة، فالبنوك مثلاً، تؤكد أن هذا الأمر من الصعب جداً القيام به لأن المستهلكين يستفيدون من خدمات مصرفية متنوعة، وأما العمليات المصرفية فيتم تسجيلها في أقسام مختلفة. إلا أن مستخدمي البنوك الذين يديرون علميات المستهلكين بمساعدة نظام علاقات موحد ويقيمون ربحية المستهلكين، أصابتهم الدهشة والذعر عندما أحصوا عدد المستهلكين غير المربحين. وجاء في تقارير بعض البنوك أن أكثر من 45% من زبائنهم الصغار يكبدون هذه المصارف خسائر كبيرة. ولذا ليس مدهشاً أن العديد من البنوك وضعت تسعيرة على خدماتها التي كانت تقدمها مجاناً في السابق.



الشكل3/5: نموذج تحقيق مستوى عال من جودة العمل التجاري في الصندوق الأوروبي لمشاكل إدارة الجودة.

إن نموذج بلوغ مستوى عال من الجودة والذي تم إعداده برعاية الصندوق الأوروبي لمسائل إدارة الجودة، يستخدم في أوروبا كلها. وإن أقسام التسويق إضافة إلى غيرها من أقسام الشركة، تتحمل مسؤولية بلوغ مستوى عال من الجودة للسلعة

أو الخدمة. حيث تتطلب وظائف التسويق في العملية العامة للنشاط التجاري، شروطاً عالية جداً، لأن مستوى رضا المستهلك يحتل مكانة هامة في العمل التسويقي وفي ما يسمى الإدارة الشاملة للجودة. وإن الشركة التي تعتمد في عملها على بلوغ مستوى عال من الجودة تضع نوعين من الالتزامات على إدارة التسويق. أولاً:- يشارك رؤساء أقسام التسويق في صياغة إستراتيجية وسياسة إدارة الموارد، الهادفة إلى تحقيق مستوى عالٍ من الجودة. ثانياً:- يجب على أقسام التسويق مراقبة أن لا تتخلف جودة التسويق عن جودة السلع والخدمات. ويجب أن تقوم بكل أنواع النشاط التسويقي الهادفة إلى زيادة مستمرة لمتطلبات وشروط المقاييس: القيام بالبحوث التسويقية والحملات الإعلانية وتأهيل المستخدمين وغيرها. وإن مستوى تلبية احتياجات المستهلك يمكن أن ينخفض بشدة إذا أنتجت الشركة سلعة ذات جودة مميزة، لكنها ليست موجودة أو يتم دعمها من قبل الإعلانات.

الإدارة الشاملة للجودة Total Quality Management:

هي الخطط التي يتم إعدادها بهدف الزيادة المستمرة لمستوى جودة السلع والخدمات أو العمليات التسويقية.

عند تنفيذ برامج رفع الجودة تقع على عاتق أقسام التسويق مجموعة من الوظائف الهامة. **أولاً**: تتحمل الخدمات التسويقية مسؤولية التحديد الصحيح للحاجات والرغبات عند المستهلكين، وكذلك إقامة علاقة معهم تسمح بالتأثير على عملية إعداد المنتج وتوزيعه حسب قطاعات السوق والجماعات المستهدفة من المستهلكين. **ثانياً**:- يجب على الخدمات التسويقية أن تراقب بحيث تُنَفَّذ متطلبات المستهلكين تماماً وفي الوقت المحدد وأن يتم تأمين ما يلزم من معدات للمستهلكين. **ثالثاً**:- مستخدم الخدمات التسويقية ملزم بمراقبة عملية اقتناء السلع في أماكن بيعها للاقتناع أن المستهلك راضٍ عنها. **وأخيراً**، يجب على المسوقين جمع ونقل المعلومات للشركة والتي تتعلق بالملاحظات أو الشكاوى فيما يتعلق بتحسين السلع والخدمات.

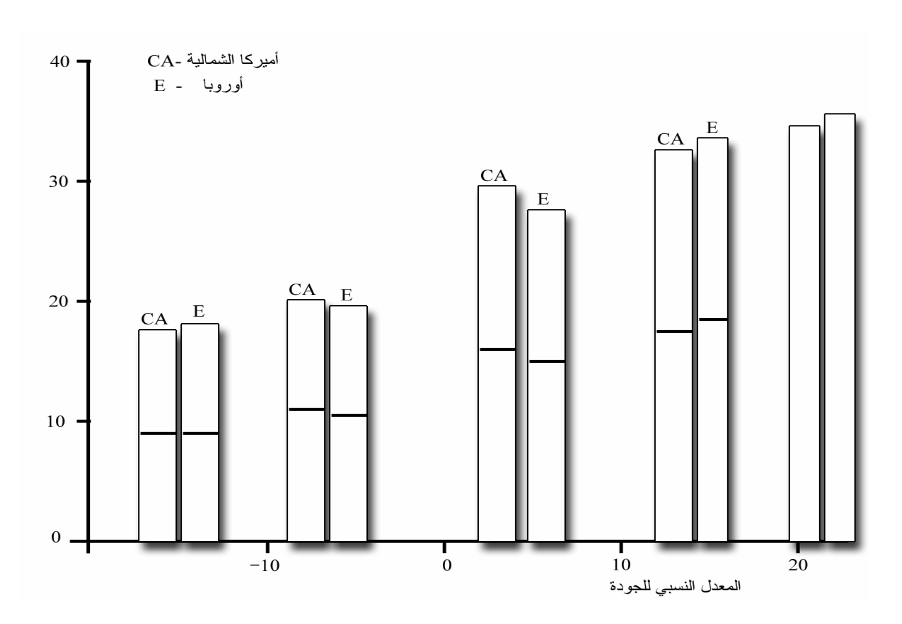
وينبغي على رجال الأعمال أن يدركوا أن الجودة ما هي إلا سلع تم إعدادها جيداً أو خدمة رفيعة المستوى تقدم للمستهلك. وفي هذه الحال فإن الحديث يدور عن كل ما يلح عليه المسوقون وهو مستوى رضا المستهلكين. وبإدراك هذه الحقيقة تلعب

إدارة الجودة النافذة دوراً هاماً للغاية. إذ إنها تساعد المسـوقين عـلى إدراك حقيقـة أن جـذب مسـتخدمين جيـدين ورضـاهم والحفـاظ علـيهم تعتـبر عـاملاً هامـاً لجـذب المستهلكين والحفاظ عليهم وتلبية رغباتهم(21).

إدخال نظام الإدارة الشاملة للجودة

إن مستوى رضا المستهلكين وريعية الشركة يرتبطان بقوة مع جـودة السـلعة أو الخدمات. فالمستوى العالي للجـودة يعطـي في النتيجـة، قبـولاً ورضـا تـامين. مؤمنـة في الوقت ذاته أسعاراً مرتفعة جداً، وفي أغلب الأحيان نفقات أقـل، إذاً، فـإن بـرامج رفـع الجودة تؤدي عادة إلى زيادة الريعيـة، وأشـار أحـد الأبحـاث المشـهورة في مجـال تـأثير الإستراتيجية التسويقية على الأرباح، إلى العلاقة القويـة بـين جـودة السـلعة والريعيـة، والخاصة بأوروبا والولايات المتحدة (الشكل 3/6)(22).

إن مهام تحسين السلع ورفع خدمة الجـودة يجـب أن تكـون في سـلم أولويـات الشركة. وإن النجاح الباهر للشركات اليابانية في السوق العالمية يمكـن تفسـيره قبـل أي



الشكل 3/6: الزيادة النسبية لمستوى الجودة يساعد في زيادة الريعية.

شيء، بوجود الجودة العالية جداً للسلع التي تنتجها. والجزء الأكبر من المستهلكين أصبح لا يتقبل السلع ذات الجودة المتدنية أو السلع ذات الجودة المتوسطة وليس لدى الشركات المعاصرة أي مخرج آخر إلا تطبيق صارم لنظرية الإدارة النافذة للجودة، وعلى النقيض من ذلك، عليها التعامل مع مسرح الأحداث في السوق بالسماح للآخرين في الحصول على الأرباح، وحسب تصريحات رئيس مجلس إدارة شركة "جنرال إلكتريك" جون ويلتش، حيث قال: "الجودة - ضماننا الوحيد والأفضل لإخلاص وولاء المستهلكين، ودفاعنا الأكثر قوة في وجه المنافسين الأجانب والطريق الوحيدة لتحقيق النجاح وجني الأرباح"(23).

وتُعَرَّف الجودة بما يلي: "صلاحية الاستخدام" و"المطابقة للمتطلبات" و"غياب الغش". (24). وتحدد أو تعرف الرابطة الأمريكية لمراقبة الجودة، الجودة على أنها مجموعة من خواص ومواصفات السلعة أو الخدمات المتعلقة بقدرتها على تلبية المتطلبات الموجودة أو المفترض وجودها. وهذا التعريف الدقيق للجودة يفترض من الشركة أن تقدم المستوى المناسب للجودة في تلك الحالة فقط، إذا كانت المواصفات والخصائص تتطابق أو تتفوق على الحاجات ومتطلبات وتوقعات الزبائن. والشركة التي تقضي أكثر أوقاتها لتلبية متطلبات الجزء الأكبر من المستهلكين تعتبر شركة منتجة لسلع ذات جودة.

الجودة Quality: مجموعة الخواص والمواصفات الموجودة في السلعة أو الخدمات والمتعلقة بقدراتها على تلبية متطلبات المستهلك الموجودة والمتوقع وجودها في المستقبل.

من المهم إدراك الفرق بين جودة التنفيذ وجودة المطابقة، فجودة التنفيذ تعود إلى المستوى الذي تقوم السلعة معه بوظيفتها، ولنجري مقارنة بين سيارتين تنتجهما شركتان أوروبيتان ضخمتان: "فولكسفاغن" التي تعتبر المتصدر الأوروبي في إنتاج السيارات الأكثر شعبية، ومرسيدس التي تعتبر المتصدر في إنتاج سيارات من طراز "لوكس". تطرح مرسيدس أعلى مستوى من جودة التنفيذ مما عليه الحال مع "فولكسفاغن": فسياراتها تتمتع بصفة السلاسة والانسيابية في السير والتحكم الأفضل والاستمرارية في الخدمة. وهذه السيارات أغلى سعراً وتباع في الأسواق مصحوبة دائماً بمتطلبات واستفسارات عديدة عنها،

وإن جودة المطابقة تنتمي إلى غياب الشوائب والثبات، واللتين تتطابق معها السلعة مع مستوى مقبول من التنفيذ. ومرسيدس وفولكسفاغن يمكن القول إنهما تطرحان سلعاً بجودة واحدة للمطابقة لأن سياراتهما تتناسب دائماً مع توقعات السوق. ويمكن القول إن سيارة ألمانية يبلغ سعرها 50 ألف مارك ألماني، والتي تلبي جميع متطلبات السيارة من الطراز الرفيع، هي عبارة عن سيارة نوعية. وكذلك يمكن القول عن سيارة بقيمة 15 ألف مارك ألماني، والتي تلبي جميع المتطلبات المتوقعة من هذه السيارة. ولكن إذا كانت سيارة المرسيدس تبدو سيئة التحكم أو إذا أصبحت سيارة فولكسفاغن تستهلك الكثير من الوقت، فإن هاتين السيارتين لن تقدما المستوى المطلوب من الجودة، وبالتالي لا تستطيعان الاستحواذ على قبول ورضا المستهلك.

الجودة الشاملة هي القاعدة والأساس لخلق القيمة الاستهلاكية والبلوغ إلى مستوى رفيع جداً لقبول ورضا المستهلكين. والوصول إلى الجودة الشاملة هو مهمة كل مشارك في عملية النشاط التجاري، إضافة إلى استيعاب فن التسويق. إن المسوقين الذين لا يدركون مفهوم رفع مستوى الجودة والإنتاج والاستخدام، يصبحون كمن يحارب طواحين الهواء، ونحن لا نستطيع أن نفكر مثلما يفكر باحثو السوق وخبراء الإعلان والمسوقون وخبراء الإستراتيجية التسويقية - يجب أن نعتبر أنفسنا، أشخاصاً يسعون لإرضاء المستهلك، ومدافعين عن المستهلكين ومراقبين لكل تلك العملية(25).

وتدل نتائج أحد الأبحاث على أنه في الخدمة التسويقية تحديداً، وبالمقارنة مع الأقسام الأخرى في الشركة، هناك مسؤولية كبرى على قسم شكاوى المستهلكين (35%)، حيث يرى المسوقون أن مهمتهم الأساسية تكمن في ضمان إدارة الجودة الشاملة.

وأخيراً، يجب على المسوقين أن يقضوا وقتاً طويلاً ويبذلوا جهوداً كبيرة ليس في مجال تحسين التسويق الخارجي فحسب، بل لتحسين التسويق الداخلي أيضاً وإن على مستخدمي الخدمات التسويقية أن يصبحوا "كالملائكة" في حراسة المستهلكين. وعليهم أن لا يتوانوا في حث المستهلك على قبول هذه السلعة أو الخدمة. كما عليهم اتباع القاعدة القائلة "تقديم القرار الصائب للمستهلك". وفي المداخلة التالية سنلقي الضوء على بعض النتائج الهامة حول الإستراتيجية التسويقية للإدارة الشاملة للجودة.

تعتقد شركة "ديـزاين تـو ديستربيوشـن" (D2D)، الحاصـلة عـلى جـائزة الجـودة العاليـة للمنتجـات، تعتقـد أن إنجازهـا الهـام يعـود سـببه إلى تطبيـق إسـتراتيجية الإدارة الشـاملة للجـودة. ويعلـن "اليسـتر كـيلي" المـدير التنفيـذي لـــ D2D أن: "إدارة الجـودة تسـمح بتـأمين مسـتوى عـال مـن قبـول ورضـا المستهلكين، وبتخفيض النفقات وتشجيع الناس". وبفضل تطبيق أساليب الإدارة الشاملة للجودة D2D، تمكن منتج المعدات الإلكترونية من رفع إنتاجية العمـل إلى نسبة 300% وتحقيق وفر سنوي بقيمة 2 مليون دولار.

كما يقال، فإن الزبائن يقبلون على منتجات الشركة من أول ظهور لها.

منذ زمن ليس بعيد كانت العديد من الشركات راضية تماماً مـن جـودة سلعها وخدماتها، ومن ثـم أدركـت فجـأة أن الشركـات اليابانيـة احتلـت مكـان الصدارة في السوق العالميـة، ولاسـيما بفضـل طرحهـا لسـلع ذات جـودة رفيعـة المستوى. وإن أول من "تضرر" من ذلك هم منتجو السلع الغاليـة الـثمن، لكـن الآن حتى الشركات المتفوقة أدركت أن ما كان جيداً بالأمس، لا يمكـن أن يكـون كذلك اليوم. فشركـة "ليسـا" التـي تعتـبر الآن فرعـاً مـن شركـة "سـويس أنوفـا" أنتجت في ذلك الوقت كاميرات تتسـع لأفـلام 35ملـم ومازالـت تنـتج كـاميرات، معروفة بتصميمها الرائع وصورها الواضحة. وكاميراتها M6 بقيمة 4 آلاف مـارك مازالت كما في السابق رمزاً لرفاهية صاحبها، لكن اليوم كل المصورين المحترفـين يستخدمون الكاميرات اليابانية: "كانون" و"نيكون" و"مينولتا" ومنذ فترة أبرمـت "ليسا" معاهدة للتعاون التقني مع شركـة "مينولتـا" لتقـديم مسـاعدة في إنتـاج "ليسا ميني" (تباع بـ 4 آلاف مارك).

اليابانيون كانوا من أوائـل مـن طبـق إدارة الجـودة الشـاملة. ففـي عـام 1947 دعا الجنرال "دوغلاس ماك آرثر" "ادوارد ديمنينغ" إلى اليابان للمساعدة في تقييم احتياجـات في فـترة مـا بعـد الحـرب. لم يكـن "ديمنينـغ" مستشـاراً عاديـاً

بالإدارة، بل كان إنساناً "اخترع" الجودة. وأصبح بالنسبة لليابانيين بمثابة "نبـي". كما كانوا يدعونه دائماً لإلقاء محـاضرات في الجـودة ونظريـة الإحصـاء. في تلـك الأوقات لم تكن الولايات المتحـدة ولا أوروبـا تعـير اهتمامهـا بهـذا الشـخص أو بأفكاره. وفي عام 1951 أحدث اليابانيون جـائزة "ديمنينـغ" - "ديمنينـغ بـرايس" وهـي كانـت ترمـز إلى وفـاء وإخـلاص الصـناعة اليابانيـة لأفكـار دمنينـغ حـول الجـودة. وأصـبحت شركـات هونـدا ونيسـان وتويوتـا وميتسـوبيشي مـن أوائـل الحائزين على جائزة ديمنينغ منذ أكـثر مـن ثلاثـين عامـاً. إن المسـتهلكين في كـل العالم يسعون لاقتناء السلع اليابانية ذات الجودة العالية. في حين لا يبقـى أمـام الشركات الأمريكية والأوروبية شيء إلا اللحاق بالمنافسين اليابانيين.

وهناك المبادئ التالية التي تعتبر أساس إدارة الجودة الشاملة:

1- الجودة - هي الإحساس بالمسـتهلك. وهـي يجـب أن تبـدأ مـن احتياجـات المستهلك وتنتهي بإحساسها والشعور بهـا. وأعلـن نائـب مـدير الجـودة في شركة موتورولا أن "الجودة يجب أن تعطي شيئاً ما للمستهلكين... فالجمال يتم إدراكـه أو الإحسـاس بـه بواسـطة العينـين أولاً. وإذا لم تعـطِ السـلعة للمسـتهلك مـا يحتاجـه، فـإن عيوبهـا أو سـلبياتها يـتم إدراكهـا مـن قبـل المستهلك. ونحن نحدد العيوب على الشكل التـالي: "إذا لم يعجـب شيء مـا المستهلك. فإن هذا الشيء لـه عيـوب". لـذا فـإن الهـدف الأسـاسي للاتجـاه المعاصر للجودة أصبح "الرضا التام للمستهلك". وإن زيادة الجودة مسـوغة في تلك الحالة إذا شعر بها المستهلك. إن أول خطة لزيـادة الجـودة، والتـي أعلنت عنها شركة "تيليكوم" في نهاية الثمانينات، قد أخفقت لأنهـا لم تكـن تتركز عـلى المسـتهلك، بـل عـلى "عمليـة رفـع الجـودة" ذاتهـا، وفي النتيجـة وقعت في حبائل البيروقراطيين.

2- الجودة العالية يجب أن لاتكون خاصة بسلع الشركة فقط، بل بكل نشاطها أيضاً. "الجودة - هي نمط الحيـاة" - كـما أعلـن "يـان تيملـر" رئـيس شركـة فيليبس إلكترونيك. "الجودة - ليست نزوة عابرة لرجال الأعمال، بل إحـدى مبادئ فلسفة الإنسان" - كما قـال "لـويس شفايسـتر" رئـيس مجلـس إدارة شركة رينو.

3- تأمين الجودة العليا يتطلب إظهار إخلاص تام من قبل العاملين. يمكن الجودة العليا أن تظهر في تلك الشركة فقط، التي يكون فيها كل العاملين مخلصين لأفكار الجودة ويتمتعون بالخبرات والقدرات اللازمة لضمانها. وفي الشركات المتصدرة ليس هناك خلافات بين أقسامها، وأثناء القيام بالعمليات الأساسية للنشاط التجاري فإن كل العاملين يعملون كفريق واحد يهدف إلى تحقيق النتائج المرجوة. ويعمل المستخدمون لتلبية احتياجات المستهلكين داخلياً أم خارجياً.

4- لتأمين الجودة العليا يتطلب شركاء نوعيين جداً، والجودة العليا تظهر فقط في تلك الشركات التي يضمن شركاؤها الجودة المناسبة، لذا على الشركات أن تعثر وتحيط نفسها بهؤلاء الشركاء.

5- برامج رفع الجودة لا يمكن أن تنقذ السلع السيئة. فقد بدأت، مثلاً، شركة "بونتياك فيرو" تطبيق برنامج الجودة، لكن بسبب أن محرك السيارة لم يكن جيداً ولم يتناسب مع صورة الشركة، فإن برنامج الجودة لم يستطع إنقاذ السيارة.

6- الجودة يمكن زيادتها دائماً، إذ يجب على الشركات أن تسعى دائماً لبلوغ ذلك المستوى الرفيع من الجودة. وإن الإمكانية الأفضل لرفع الجودة هي مقارنة سلع الشركة مع سلع "المنافسين الأفضل في مجالاتهم أو سلع الشركات في مجالات أخرى.

7- رفع الجودة يتطلب أحياناً جهوداً خاصة. بصرف النظر عن أن الشركات ملزمة دائماً للسعي لرفع جودة سلعها، يتعين عليها أحياناً أن تقوم بمهمة رفع الجودة. وللقيام بذلك يتعين عليها العمل لوقت طويل.

8- رفع الجودة لا يجر وراءه نفقات كبيرة. ويقول "فيليب كروسبي" إن "الجودة يمكن تحقيقها مجاناً". يؤكد المديرون أحياناً أن رفع الجودة يؤدي إلى زيادة النفقات ويجعل من الإنتاج بطيئاً. لكن رفع الجودة يرتبط بالمقام الأول بالبحث عن "طرق للتصرف كما يجب". لا تظهر الجودة نتيجة

الرقابـة، بـل نتيجـة الإعـداد. وإن هـذا يعنـي تخفـيض نفقـات الاسـتعمال والإصلاح وإعادة التصميم، ولا يعني الخوف من فقدان المستهلك.

9- الجودة العليـا ضروريـة، لكـن يمكـن أن تبـدو غـير كافيـة. إن رفـع جـودة السلعة ضروري لإرضاء المستهلك ذي الاحتياجات الكثيرة. وفي الوقت نفسه رفع الجودة لا يضمن مزايا تفوقية لا سيما إذا رفـع المنافسـون مـن جـودة سلعهم إلى ذلك المستوى تقريباً الذي توصلتم إليه.

10- تأمين جودة عليا يتطلب إخلاصاً دائماً. وهذا ليس عمل فردي مؤقت.

أصبح العديد من الشركات الأمريكية والأوروبية في الفترة الأخيرة تسـعى إلى تخفيض الفارق ما بين جودة سلعها والسلع اليابانية. ومنذ عشر سنين تقريباً طبقـت شركـات موتـورولا وتكسـاس أنسـترومنت وارلي دافيدسـون إسـتراتيجية إدارة الجودة الشاملة. وبعد عدة سنوات لحقـت بهـم شركـة "رانـك زيـروكس" التي أصبحت أول شركة طبقت هذه الإستراتيجية في أوروبـا. وأصـبحت شركـات عديدة تدخل في عملها برامج إدارة الجـودة الشـاملة للـدخول في المنافسـة مـع الشركات اليابانية، إن كان في الأسواق الدولية أو الداخلية. والاستطلاع الذي قـام به الصندوق الأوروبي في مجـال إدارة الجـودة، أشـار إلى أن 30% مـن الشركـات الأوروبية أعلنت عن تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة، بينما في الولايات المتحدة، أعلنت 55% من شركاتها، وفي آسيا 53%. وأعربت اللجنة الأوروبية عن قلقها بأن "الحركة تجاه الجودة" لم تنتشر في بعض الدول الأوروبية، لاسيما أنهـا لم تبد أي تأثير على ألمانيا.

في ألمانيا، التي تميزت دائماً بالجودة العالية لسلعها، لم تكن إدارة الجـودة الشاملة مقبولة بشكل جدي كما في غيرها من الدول الأخرى". هذا ما أعلن عنه سكرتير الصندوق "غيرت دي بات".

والدراسة التي أجرتها "مدرسة الأعمال البريطانية" أشـارت إلى أن واحـدة فقط من 50 شركة في أربـع دول أوروبيـة تنتمـي إلى الطبقـة العالميـة، رغـم أن ثلاثة أرباع منهـا مقتنعـة في أنهـا قـادرة عـلى المنافسـة مـع أفضـل الخصـوم في

السوق الدولية. وفي هذا الصدد فإن المواقف الأضعف هي في بريطانيا، وأما فرنسا فليس هناك مثل هذه الشركات مطلقاً - أي شركات على المستوى العالمي. وفي ألمانيا هناك العدد الأكبر من هذه الشركات (2.9%). لم تدرك العديد من الشركات بعد أن الجودة الشاملة والمستوى الرفيع لخدمة المستهلكين لا تعتبر مصدراً للمزايا الموجودة، بل تعتبر شرطاً ضرورياً للمنافسة.

الخلاصة

يواجه المستهلكون المعاصرون مسألة الاختيار المتنامي لتنوع تشكيلة السلع والخدمات، وهم يقومون بخياراتهم معتمدين أساساً على مستوى الجودة والقيمة والخدمة. ويجب على الشركات أن تدرك العوامل المحددة للقيمة الاستهلاكية ومستوى قبول ورضا المستهلكين. وإن القيمة المقدمة للمستهلك هي التنوع ما بين القيمة الإجمالية الاستهلاكية والنفقات الإجمالية الاستهلاكية. والمستهلكون، كما هي العادة، يختارون العروض المقدمة للقيمة العليا أكثر.

مستوى قبول ورضا المستهلك - هو الشعور الذي يظهر لدى المشترين بعد أن يكونوا قد اقتنعوا في أن السلعة أو الخدمة المقدمة من الشركة تتناسب إلى حد ما مع توقعاتهم. والمستهلك يكون راضياً عندما تتحقق توقعاته، ويكون مندهشاً إذا فاقت السلع توقعاته. والمستهلكون الراضون عادة ما يحافظون على تعلقهم بسلع الشركة لمدة طويلة. ويشترون أكثر، وأقل حساسية تجاه الأسعار ويتحدثون بشكل جيد عن الشركة.

ولتحقيق مستوى معين من الرضا، يجب على الشركات أن تتحكم وتدير بمنظومتها للقيم وبأنظمة كاملة لتقديمها معتمدة ومسترشدة بما يطلبه المستهلك.

إن هدف الشركة هو ليس جذب المستهلكين فقط، بل وهو أهم بكثير، الحفاظ على المستهلكين، ويشمل تقديم منافع مالية وعامة وكذلك إقامة علاقات بناءة مع المستهلكين. ويجب على الشركات أن تحدد مستوى العلاقات المتبادلة الذي تريد إقامته مع قطاعات مختلفة من السوق ومع المستهلكين المستقلين. وهذه المستويات تنقسم إلى أساسي ومستجيب ومسؤول ونشيط ومستوى الشراكة. وإن اختيار المستوى يتعلق بالقيمة الكاملة للمستهلك المتناسبة مع نفقات جذب هؤلاء المستهلكين والحفاظ عليهم.

الإدارة الشاملة للجودة تعتبر الطريقة الأساسية لضمان المستوى المناسب لرضا وقبول المستهلكين وتأمين ريعية الشركات. ويجب على تلك الشركات أن تدرك كيف يتقبل المستهلكون الجودة وما هو المستوى الذي يرغبونه ويتوقعونه. كما عليها أيضاً أن تسعى لتلبية توقعات المستهلكين فيما يتعلق بالجودة، أفضل من المنافسين. وإن بلوغ مستوى عال من الجودة يتطلب التعامل الشامل للإدارة وإخلاص العاملين، وكذلك توفر أنظمة قياس وتشجيع. ويلعب المسوقون دوراً مهماً في عملية بلوغ الشركة لمستوى عالٍ من جودة السلع والخدمات.

المفاهيم الأساسية

الجودة	القيمة الإجمالية الاستهلاكية
الشركات المتوجهة نحو المستهلك	إدارة الجودة الشاملة
تسويق العلاقات المتبادلة	القيمة المقدمة للمستهلك
نظام تقديم القيمة الاستهلاكية	منظومة القيم
النفقات الإجمالية للمستهلك	

أسئلة للمناقشة

1) صفوا الحالة التي تكونون فيها "مستهلكاً فقدته الشركة". لماذا توقفتم عن شراء سلع الشركة: بسبب الجودة المتدنية، المستوى المتدني للخدمة أو بسب الاثنين معاً؟ ماذا يجب على الشركة أن تفعله لتستعيد مستهلكها الذي فقدته؟

2) تذكروا حالة معينة من خلال خبرتكم الشرائية، حيث إن بائعاً أو ممثلاً تجارياً آخر خرج عن إطار الخدمة المتبعة في الشركة و"قام بكل ما يتعلق به كي تقتنوا السلعة الأكثر جودة. بأي شكل انعكس ذلك على نتائج المشتريات؟ (هل اشتريتم السلعة في النهاية؟ هل كانت السلعة التي اشتريتموها جيدة؟ وضحوا إجاباتكم).

3) الإدارة الشاملة للجودة - هي طريقة موجهة إلى تحقيق مستوى عالٍ من رضا وقبول المستهلك وريعية الشركة كيف برأيكم يجب تنظيم هذا العمل

في حال عرض الأنواع التالية من السلع والخدمات: أ) مواد التغذية المعبأة. ب) تناول الطعام في المطعم. ج) سيارة جديدة. د) القيام برحلة عائلية. هـ) تعليم جامعي؟

4) ما هو قسم الشركة الذي يلعب دوراً هاماً أثناء وضع معايير الجودة: قسم البحوث والإعداد، مكتب التصميم، الخدمات الهندسية، الأقسام الإنتاجية أو الخدمة التسويقية؟ وضحوا إجاباتكم.

5) فكروا في خدمة معينة كان يمكنها أن تقدم من قبل مؤسسة غير تجارية، اقترحوا أسلوباً مناسباً لقياس الجودة الذي كان يمكنه أن يستخدم لرفع مستوى الخدمة في هذه الحالة.

6) إدارة التزويد المادي - التقني حسب المبدأ تلقي بالمسؤولية على عاتق الموردين للتسليم في الوقت المحدد لعدد المواد المشار إليه تماماً. والشركات التي تطبق بنجاح هذا الأسلوب للتسليم اهتمت بأن المنفعة الآتية منه لا تتحدد فقط بتوفير الموارد المخصصة لإدارة الاحتياط وأن العمل الوثيق مع الموردين يساهم في رفع الجودة. هل يقوم هذا الأسلوب في التسليم على أفكار منظومة القيم؟ وهل سيكون تطبيقه ناجحاً إذا لم يستفد من أفكار منظومة القيم؟ أوضحوا إجاباتكم.

تثبيت المواد

1- اكتبوا رسالة إلى شركة ما تشتكون فيها من إحدى سلعها أو خدماتها. ما هو رد الشركة؟ هل غيروا لكم السلعة أو عوضوا لكم عن قيمتها؟ وهل استلمتم رد الشركة أو عموماً استلمتم رداً؟ كيف يؤثر طابع الرد على علاقتكم بالشركة

2- اذكروا عدة سلع أو خدمات أو نشطاء اجتماعيين "أقاموا علاقات متبادلة قوية" مع مستهلكيهم. وكمثال على ذلك يمكن ذكر سيارات BMW،

ورجل سياسة معروف أو فرقة موسيقية ما. تحدثوا مع عدة مستهلكين وأنصار نشيطين ومؤيدين لإحدى هذه "السلع". كيف يفهمون علاقاتهم المتبادلة مع السلعة؟ ما هي القيمة الأساسية التي يحصلون عليها؟ ماذا يفعل "المنتج" إذا كان يفعل شيئاً ما عموماً، لدعم هذه العلاقات المتبادلة؟

الحواشي

1. Valery Reitman, "Rubbermaid turns up plenty of profit in the munday), Wall street Juournal (27 March 1992), P.b4; Eric Calonius, "Smart moves by the quality champs", The New American Century, Fortune (1991), P.24-28; Cristy Marshall, "Rubbermaid: yes, plastic", Business Month (Dec. 1988), P.38; Maria Mallory, "Profits on everything but the kitchen sink", Buisiness Week, (1991), P.122; William Band, "Use baldridge criterian as guide to improving quality", Marketing News (1 Oct. 1991), P.2, 18; Zachary Shiller, "At Rubbermaid, little things mean a lot", (11Nov. 1991), "Rubbermaid: Breaking all the models", Sales and Marketing Management (Aug. 1992), p.42.
2. Paul Cheeseright, "Simpson aims to accelerate Lucas", Financial Times (11 Oct. 1994), P.21.
3. Irwin P. Levin and Richard D. Johnson, "Estimating price-quality tradeoffs using comparative Judgements", Journal of Consumer Research (11 June 1984), P.593-600.
4. Michael Treacy and Fred Wiersema, "Customer intimacy and other value desciplines", arvard Business Review (January - February 1993), P.84-93.
5. Chow Hou Wee and Celine Cheong, "Determinants of consumer satisfaction/dissatisfaction towards dispute settlements in Singapore", Europian Journal of Marketing, 25, 1 (1991), P.6-16; Harald Biong, "Satisfaction and Loyalty to suppliers within the grocery trade", Europian

Journal of Marketing 27, 7 (1993), P.21-38; Fred Selnes, “An Examination of the effect of product performance of brand reputation, satisfaction and loyalty”, European Journal of Marketing 27, 9 (1993), P.19-35.

6. Thomas E. Caruso, “Got a marketing topic? Kotler has an opinion”, Marketing News (8 June 1992), P. 21.
7. “Europe’s most respected companies”, Financial Times (27 June 1994), p. 8-9.
8. Michael E. Porter, Compatative advantage: Creating and sustaining superior performance. (New York: Free Press, 1985).
9. Jose M. M. Bloemer and Jos G. A. M. Lemmink, “The Importance of customer satisfaction in explaining brand and dealer loyalty”, Journal Marketing Management, 8, 4 (1992), P.351-364.
10. George Stalk, Philip Evans and Laurence E. Shulman, “Competing capabilities: the new rules of corporate strategy”, Harvard Business Review (March - April 1992), P.57-64; Benson B. Shapiro, V. Kasturi Rangan and John J. Sviokla, “Staple yourself to an order”, Harvard Business Review (July - August 1992), P.113-122.
11. Frederick E. Webster, Jr, “The changing role of marketing in the corporation”, Journal of Marketing (Oct. 1992), P.1-17.
12. Simon Holberton, “In pursuit of repeat business”, Financial Times (31 May 1991), P.14; Adrian Pane and Fran Pennie, “Relationship marketing: key issues for the utilities sector”, Journal of Marketing Management, 13, 5 (1997), p. 465-467.

13. Redrick F. Reicheld and W. Earl Sasses, Jr, “Zero defections: quality comes to service”, Harvard Business Review (Sep. - Oct. 1990), P.301-307.
14. Leonard L. Berry and A. Parasuraman, Marketing Services: Competing Through quality (New York Free Press, 1991), p. 136-142.
15. Aimee L. Stern, “Courting consumer loyalty with the feel good bond”, New York Times (17 Jan. 1993), p.F10.
16. James H. Donnelly, Jr, Leonard L. Berry and Thomas W. Thompson, Marketing Financial Services: A strategic vision (Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1985), p. 113.
17. Richard Lapper, “J. P. Morgan offers free use of its toolbox”, Financial Times (11 Oct. 1994), p.27.
18. Thomas E. Carusu, “Kotler: future marketers will focus on costomer data base to compete globally”, Marketing News (8 June 1992), P.21.
19. Micheal J. Lanning and Lynn W. Phillips, “Strategy shifts up a gear”, marketing (Oct. 1991), P.9.
20. Business and Community Annual Report (1997), Financial Times (4 Dec. 1997), p.5
21. Bob Lunchs, “Quality as a strategic weapon: measuring relative quality, value, and market differentiation”, European Business Journal, 2 ,4 (1990), p.34-47, Robert D. Buzzell and Bradley T. Gale, The PIMS Principles: Linking strategy to performance (New York: Free Press, 1987), ch. 6
22. “Quality the US drives to catch up”, business Week (Nov. 1982), p. 66-

80: 68. “Quality Programs show shoddy result”, Wall Street Journal (14 May 1992), p. B1.

23. “The gurus of quality: American companies are heading the quality gospel preached by Deming, Juran, Crosby, and Taguchi”, Traffic Management (July 1990), P.35-39.
24. J. Daniel Beckham, “Expect the unexpected in health care marketing future”, The Academy Bulletin (July 1992), P.3.
25. Kenneth Kivenko, Quality Control for management (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984); Kate Bertrand, “Marketing discovers what “quality” really means”, Business Marketing (April 1987), p. 58-72.

مواقف للتحليل

Feinschmecker Sauce: ثمين ومغر

فيرينا - م. بريمر - جامعة فيينا - النمسا.

"بيك أونكل بينز" - متصدر سوق السلع نصف المصنوعة في النمسا، وتشير نتائج الاستطلاعات أن 75% من ربات المنزل في النمسا يعرفن جيداً هذه العلامة التجارية. ويزداد هذا الرقم ويصل إلى 95%، إذا أخذنا بالاعتبار أولئك الذين يذكرون العلامة التجارية عندما يساعدونهم في ذلك. واشتراه 87% منهم، وكحد أدنى، مرة واحدة فقط، و36% غالباً، و50% أعلنوا أن "أونكل بينز" - الأرز المفضل لديهم.

يعتقد المستهلكون أن "أونكل بينز" منتج عالي الجودة وبطعم رائع. يسهل تحضيره ومفيد ومغذٍ. وهو منتج ثمين فعلاً، لكن المشترين يعتبرون أن جودته العليا تسوغ سعره العالي. المزايا المتعددة لهذه الماركة التجارية نوهت لصاحبها بفكرة أنه وسيلة مثالية لتوسيع هذه الماركة التجارية. لكن كان ضرورياً هنا العمل بحذر. فقد كان على المنتجات الجديدة أن تتمتع بجودة عالية خاصة بماركة "أونكل بينز" كي لا تفسد صورتها العامة.

المهمة الأولى للشركة المنتجة لهذه الماركة التجارية كانت توضيح ما هي المنتجات التي يمكن أن يقتنيها المشترون مع أرز "أونكل بينز". وحدد استطلاع أجري على المستهلكين بعض السلع التي كان يمكن أن تباع مع الأرز (الجدول1). وأقنع الاتجاه العام لاستهلاك منتجات المطبخ الوطني في الدول الأخرى، أقنع الشركة في بيع صلصات جاهزة بطعم غير مألوف تحت اسم ماركة "أونكل بينز"

والصلصلة وأرز "أونكل بينز" يمكن تحضيرها بسهولة وبيعها معاً. ولدعم شهرة المنتجات من هذه الماركة، كمنتجات طبيعية وعالية الجودة، كان على الصلصة أن تحتوي على قطع من الخضار. وأنتجت الشركة صلصات أونكل بينز في أوانٍ زجاجية بسعة 350غ، وكل ما كان ضرورياً عملياً للمشتري - إضافة 200 غ من اللحم إلى الصلصة - والوجبة جاهزة. وتسمية المنتج الجديد "أونكل بينز فينش ماكر" (والترجمة من الألمانية تعني الذوّاق) أكدت على جودته العالية ومذاقه الجيد.

الجدول 1: المجالات المحتملة لتوسيع عمل الماركة التجارية "أونكل بينز".

الاشتراك مع أونكل بينز	مجالات التوسيع
الأرز - أنواع مختلفة من الأرز - أرز عصيدة برغل، طحين.	**أرز مع صلصة، خضار، وجبات مع أرز غذاء صحي.**
مجملات الأكل (كالأرز والبطاطس)	**مجملات متنوعة، شعيرية.**
غذاء أمركي	**منتجات الوجبات السريعة، نصف المصنوعة**
الطعام الجاهز	**وجبات جاهزة، متبلات.**
الجودة، التجهيز	**وجبات جاهزة، طعام مجمد**

وناسبت الأوعية بسعة 350 غرام احتياجات سوق الشركة المستهدفة والأساسية - ربات البيوت المؤلفة من شخصين، أعمار النساء ما بين 20-40 سنة. وقد كن يرغبن في تجهيز وجبات متنوعة، وهن متعلمات جيداً. ولذا من السهل عليهن قبول كل ما هو جديد وغير عادي. أضف إلى ذلك، كانت إيرادات الجمهور المستهدف كافية. سعرها المقدر بـ 30 شلن نمساوي سببه النفقات الإنتاجية العالية والضرائب. وكان لصلصة فينش ماكر العديد من الأنواع تناسبت مع أذواق العديد من المستهلكين، فعلى سبيل المثال، طرح على الكبار في السن الذين يرغبون كل ما هو غير مألوف وحاد. نوع "كريبيش" (الكاريبي)، وعلى الأطفال "الخفيف" - (الصيني) ومذاقه المعروف لديهم من خلال المطاعم. وهذه الطريقة مفيدة أيضاً في أنها لا تخيف المشترين غير المعتادين على الوجبات غير المألوفة. إلا أن الاستطلاع أشار إلى أن الأغلبية تفضل الأنواع غير المألوفة تحديداً من الصلصة: 55% - نوع "الكاريبي"، و45% (المكسيكي)، و45% (الهندي)، و5% فقط (الإيطالي).

واستطاع اختيار "فينش ماكر" أن يلبي جميع الأذواق مما ساهم في زيادة حجم مبيعاته. والأسباب الرئيسية التي بناءً عليها كان المشترون يفضلون هذه الصلصة تحديداً، كانت الجودة وسهولة تحضير الوجبات، والثقة في المنتج والمذاق غير المألوف الجذاب، والذي لم يكن متوفراً في غيرها من الصلصات. كما أتاحت هذه الصلصات تجربة تناول الوجبات الوطنية في الدول الأخرى، إذ لم يكن ضرورياً شراء كميات من العناصر المكونة لها وغير المعروفة لتحضيرها.

لكن الشركة توقعت أن الصلصات لن تناسب جميع الأذواق، فبعض الأشخاص لم يرغبوا الوجبات السريعة، والبعض الآخر يعتقد أن الصلصة يمكنها أن تفسد مذاق اللحم، وآخرون كانت تخيفهم الأسعار.

في أيلول عام 1992 أنتجت الشركة في سوق النمسا ستة أنواع من صلصة "فينش ماكر"، وبعد ذلك بوقت قصير طرحت نوعين منه أيضاً (الجدول2) وظهرت صلصات "أونكل بينز" في أسواق دول أوروبا الأخرى أيضاً، ولكن بسبب اختلافات مذاق أنواع الصلصة، فإن التسميات والوصفات كانت مختلفة. واعتمدت الدعاية على الإبلاغ عن السلعة. وإن الإجراءات المتخذة لتحريك السلعة في مكان البيع أتاحت فرصاً مجانية للمستهلكين لتجربة منتج جديد.

الجدول 2: تنوع صلصة أونكل بينز

النوع	الوصف
تشاينيس سوس سوير	صيني - حلو - حامض (مز)
بروفينزياليش ميت فينز كروتن	من بروفينيا مع الأعشاب
إنديش كوري	كيري هندي
كاريبيش	كاريبي مع فواكه غير مألوفة
مكسيكانيش شيلي	مكسيكي مع الفلفل
نابوليتانيش	نابوليتاني مع متبلات / بهارات
شيني سيس	صيني
ستروغانوف	ستورغانوف

المصدر Ingrid Kauper Petschnikar - Master Foods Austria Gmbh.
بحوث معهد موتيف فورشينغ.

حققت صلصة "أونكل بينز" نجاحاً كبيراً، وحتى شهر تشرين الثاني 1993 فإن 6% من ربات البيوت في النمسا قُمْنَ بشرائه مرة واحدة كحد أدنى، و7% مرتين على الأقل. وحسب بيانات الاستطلاع الذي أجري على ربات البيوت، فإن الأشهر الستة الأولى من عام 1993 شكلت نسبة المشتريات للمرة الثانية لهذه السلعة 32%. وفيما يتعلق بالأنواع الأخرى للصلصة، فإن 8% من المشترين جربوا "مكسيكانيش شيلي"، و7% "شيني سيش" و5% إنديش كيري، و3% نيابوليتانيش، و2% بروفينزياليش". و1% كاريبيش.

وتغيرت ذبذبة مشتريات صلصات "أونكل بينز" طبقاً لفئات المشترين. فالنساء من الأعمار ما قبل 34 عاماً اشترينه بشكل متكرر نسبياً، وحصتهن في المجموع العام للمشتريات كانت 33%، بينما النسبة المتوسطة لحصة كل فئات المستهلكين كانت 20%، و30% من المشترين المنتمين إلى الطبقة الاجتماعية العليا، ورغم أنهم اقتنوا 14% فقط من الحجم العام للمبيعات. وبينت نتائج المراقبة أيضاً أن العائلات مع الأطفال غالباً ماكانت تشتري "نيابوليتانيش (50%)، لكن نادراً - مكسيكانيش. (16%). والمشترون من ذوي الدخل العالي كانوا يشترون غالباً كاريبيش (19%).

الأسئلة

1- ما هي العوامل الداخلية أو الخارجية التي يمكنها تشجيع اتخاذ المشتري لقراراته حول شراء "أونكل بينز"؟

2- قيموا عملية اتخاذ المشتري لقراره في المرة الأولى والتالية للشراء. ما هو نوع السلوك الشرائي المسيطر في كل حالة وكيف تؤثر تسمية الماركة التجارية على اتخاذ القرار؟

3- بماذا تفسرون الاختلاف الجوهري بين التوقعات وأفضليات المشتري الحقيقية؟ وهل هذه الاختلافات هامة في تلك النتائج؟

4- بعض المتاجر تبيع هذا المنتج بسعر أقل من 30 شلن. لماذا تقوم بذلك، وهل يمكن أن يضرَّ هذا الأمر بصورة وشهرة أونكل بينز.

5- كيف يمكن للشركة المنتجة لأونكل بينز أن تؤثر على مستوى رضا وقبول مستهلكيها، وكيف تساهم في هذا دراسات سوق الترويج، التي تجريها الشركة؟

6- هل توسيع الماركة التجارية يهدد بالخطر الوضع في أسواق أرز "أونكل بينز".

الفصل الرابع

خَلْق المزايا التنافسية

لدى قراءتكم لمواد هذا الفصل يجب أن تكون لديكم القدرة على:

- توضيح أهمية إعداد إستراتيجيات التسويق التنافسية، والتي تتيح للشركة أن تشغل موقعاً مفيداً جداً في وجه المنافسين كما تعطيها مزايا تنافسية قصوى.
- تسمية مراحل تحليل ودراسة المنافسين وأعمالهم.
- مناقشة الإستراتيجيات التنافسية المستخدمة من قبل المتصدرين لتوسيع السوق وزيادة حصتهم فيها والدفاع عنها.
- وصف الإستراتيجيات التي تستخدمها الشركات المطالبة بالصدارة والشركات المرافقة للمتصدر لزيادة أرباحها وحصتها في السوق.
- مناقشة طرق بحث وتطوير فجوات السوق المفيدة / المربحة.

معلومات للتأمل

فيدرال اكسبرس: فقدان السوق الأوروبية لخدمات البريد

طُردت شركة "فيدرال اكسبرس" المعروفة بأنها المتصدرة في مجال البريد السريع من السوق الأوروبية، وأما ميزان حساباتها فقد كان يدعو للخجل حقاً ومازالت شركات DHL البلجيكية، وTNT الأوسترالية، و UPS الأمريكية، تستمر في صراعها على السوق الأوروبية لخدمة البريد السريع.

بدأت شركة "فيداكس" المحدثة عام 1973 "بداية متدنية" لأنها كانت بحاجة

إلى الوقت كي يتعلم الأمريكيون فكرة أهمية إيصال البريد بسرعة. إلا أن الإصرار الذي كانت الشركة تبديه في دعاياتها للزبائن "هل تساوركم الشكوك، في أن طردكم البريدي سيصل في وقته المحدد"، قد أتاح للشركة تحقيق ما تريده، وأصبحت من إحدى الشركات المتطورة بسرعة في تاريخ أمريكا. العنصر الأساسي لنجاحها كان يكمن في إعداد الشركة لنظام توزيع واسع النطاق، أضف إلى أنه ما زال يعمل إلى الآن، والذي أطلق عليه "Hub-and-spoke". وتألف هذا النظام ذا المفعول المرتفع من عربات صغيرة تجمع الصناديق وتوصلها إلى المطار "العجلة الصغيرة"، والطائرات الليلية للشركة كانت تقوم بنقلها إلى المطارات المركزية الوطنية، حيث يقومون بتصنيفها وينقلونها من خلال الرحلات الليلية حسب العنوان، وفي المرحلة النهائية يتم إيصال الطرود من جديد إلى المرسل إليهم بواسطة عربات السيارات (الشاحنات الصغيرة).

في بداية التسعينيات، شكل حجم السوق الأمريكية للبريد السريع ثلاثة ملايين طرد يتم نقلها يومياً، مما جلب أرباحاً سنوية تقدر بـ 20 مليون دولار. وعلى الرغم من المنافسة القوية من قبل الآخرين، تبقى "فيداكس" المتصدر الوحيد للسوق في الولايات المتحدة الأمريكية، وتقدر حصتها في السوق بـ 45% وتتفوق بكثير على الشركات الأخرى المنافسة مثل UPS وحصتها في السوق تقدر بـ 25%، و Airboze وحصتها 14%، و US Postal Service وحصتها تقدر بـ 8%.

لم تتفوق "فيداكس" لأن أسعارها كانت تبدو متدنية، حتى عندما خفضت الشركات المنافسة أسعارها، فإن الشركة كانت حذرة جداً، إذ لم تسمح لانخفاض الأسعار بأن يقوض من ميزتها التنافسية الأساسية ألا وهي - الجودة المتفوقة للخدمة. ولم تتميز الشركة لأنها كانت تجذب الزبائن بأسعارها المتدنية، بل بمستواها الرفيع جداً في الخدمة وسلامة الطرود. ولسنوات عديدة وظفت أموالها وقوتها لرفع جودة الخدمة. ووضعت الشركة في عام 1987 أسس العملية الشكلية لتحسين الجودة والتي كانت أهدافها بسيطة جداً لكنها عظيمة الشأن حقاً: نسبة 100% لعملية التسليم في الوقت المحدد، نسبة 100% للدقة في كل عملية تسليم في أية بقعة من أرجاء المعمورة، و100% لتلبية احتياجات الزبائن.

وحسب رأي شركة "فيدرال اكسبرس" فإن الجودة يجب أن تكون أعلى من كل الشعارات. وأعدت مؤشراً خاصاً - نظام جودة الخدمة أو "سكاي" والذي يعني "السماء" والقائم على الأخذ بعين الاعتبار لـ: 12 ناحية سلبية في عملية الخدمة والتي تؤدي حسب رأيها إلى خيبة الأمل لدى المستهلك. ولتحديد أهمية هذا النظام يؤخذ بعين الاعتبار عدد الطرود التي سُلِّمت بارتكاب خطأ في تاريخ تسليمها. أو التأخير أو الضرر الذي يصيبها، وعدد التعديلات أو التصحيحات التي تدخلها الشركة في التقرير. وغيرها من الأخطاء. ويتم إحصاؤها سنوياً حسب هذا النظام "سكاي"، وأما النتائج فتخضع لدراسة وتحليل دقيق جداً.

وتدرس "مجموعات تقييم الجودة" نتائج إحصاء نظام "سكاي" يومياً، من خلال البحث عن أخطاء في العمل وعن طرق لتفاديها في المستقبل. حتى أن مقاييس المكافآت المدفوعة للإدارة ترتبط بأهمية ذلك النظام. وتخصص إدارة الشركة أكثر من 200 دولار سنوياً لكل عامل من بين 86 ألف عامل، تدفع لهم لقاء مبادراتهم في مجال تحسين الجودة. وتعتقد "فيدرال اكسبرس" أن تحقيق مستوى عال من الجودة يبرر الاستثمارات الموظفة، حتى إذا أدى هذا في النتيجة إلى رفع الأسعار. وفي مجال الصناعة، حيث التأخير في التسليم يمكن أن يؤدي إلى كارثة، وحتى إذا كانت عملية تنفيذ الطلبات تتم بنسبة 98%، فإن هذا غير كاف. وإن أغلبية المستهلكين مستعدون للدفع أكثر كي يحصلوا على ضمانات إضافية للخدمة المتفوقة والسلامة المطلقة.

في بداية الثمانينيات قررت "فيدرال اكسبرس" المفعمة بنجاحها الباهر في السوق الوطنية، قررت أنه آن الأوان للسير قدماً إلى الأمام. فبدأت في شراء الشركات الأوروبية بالجملة، منطلقة من اقتناء الشركات غير الكبيرة كـ"ليكس ويلكينسون وليتل وودز هوم ديليفري سيفريس" وأصبحت توظف استثمارات كبيرة لإدخال نظامها "هوب - أند - سكوب"، وجمعت قواها استعداداً "لغزو" أوروبا "على كل الجبهات". وفي عام 1989 قامت "فيدرال أكسبرس" بشراء شركة الطيران "فلينغ تيجرز". وهي الشركة الأضخم في العالم للشحن، وذلك لإنهاء بناء شبكتها العالية. وبفضل عملية الشراء بداية التسعينيات أنفقت الشركة حوالي 2.5 مليار

دولار للقيام بتوسعها الدولي هذا، وأصبحت الشركة الناقلة الأضخم في العالم مع أسطول للطائرات يبلغ حجمه 441 طائرة، و30 ألف سيارة شحن صغيرة تخدم 173 دولة في العالم. وأصبح هدفها الشامل الجديد هو إمكانية تسليم الشحن في أية نقطة في العالم من خلال شبكتها العالمية في يومين فقط. وعلى الرغم من الآمال المعقودة عليها والاستثمارات الضخمة، فإن هذه الشبكة العالمية تحولت إلى كارثة للشركة، فبكونها متصدراً حقيقياً في سوق الولايات المتحدة، فإنها في أوروبا كانت بمثابة شركة تسعى إلى الصدارة. ولكي تنتصر في أوروبا كان عليها أن تتجاوز أو تتغلب على منافس قوي جداً وهو شركة DHL التي تعتبر المتصدر العالمي في مجال البريد السريع. وإن الهجوم الشرس لفيدرال اكسبرس في السوق العالمية خلق دفاعاً شرساً جداً ليس من قبل DHL فقط. بل من جهة UPS و TNT وغيرها من المنافسين العالميين، فشركة DHL مثلاً عززت من قاعدتها الدولية بإقامتها علاقات متبادلة مع شركات طيران مثل لوفتهانزا و "جابان إيرلاينز". وكان لدى TNT مشروع مشترك مع GDNet شبكة بريد سريع تقوم على خدمات البريد عموماً في كندا وفرنسا وألمانيا وهولندا والسويد. ووظفت UPS استثمارات ضخمة في توسيع شبكتها العالمية والتي "غزت" نتيجتها 175 دولة في العالم. وبما أن كل واحد من هؤلاء المنافسين قد أحدث شبكته العالمية المكلفة جداً، فإن خدماتهم التسويقية كان عليها أن تتنافس بقوة فيما بينها لجذب الزبائن. وقاعدة العمل البريدي تكمن في استعداد الأشخاص لدفع أموال أكثر لقاء خدمة آمنة وسريعة، وأما تحقيق الجودة الثابتة في أوروبا فقد بدا أنه أمر صعب لكل المتنافسين. وأجرت مجلة "مانيجمنت توداي" الخاصة برجال الأعمال، اختباراً بإرسال إصداراتها عبر خمس شركات مختلفة (UPS, TNT, Securicer, Fed. EX, DHL) من لندن إلى دوسولدورف وباريس وميلان، وتراوح وقت وصول الطرود إلى باريس ما بين 16 و49 ساعة، وإلى دوسولدورف - من 18 وحتى 46 ساعة، وإلى ميلان من 19 ساعة وحتى 10 أيام. وكما يتوضح، فإن عملية التسليم الأكثر بطئاً كانت تتم في كل مرة من قبل شركة بريد مكلفة كثيراً. وغالباً ما كانت المشكلة تكمن في عمل الجمارك ونقاط الحدود، أي بسبب الحواجز والقيود التي لم تصطدم بها شركة "فيدرال أكسبرس" على أراضي الولايات المتحدة.

وليس غريباً إن لم يبدِ الأوروبيون حماستهم تجاه الاستفادة من الخدمات المكلفة جداً لعملية التسليم الليلية، وقد أشار "مارتين وايت" من شركة "كوبرزولوبراند" قائلاً: "لقد وجدنا أن مستوى الأمان الذي نضمن توفره في عمليات التسليم الليلية، يمكن أن يتم بسعر أقل بـ 30-40%". وسرعان ما انتقل المستهلكون المتمرسون إلى الاستفادة من الخدمات المحلية، فضلاً عن ذلك سرعان ما انتشرت هذه المزايا في السوق الدولية أيضاً. وقد أفقد انخفاض الاهتمام بسرعة عملية التسليم، النقل الجوي من مزايا خاصة. ووجدت فيدرال اكسبرس أنها أعادت تقييم السوق الأوروبية للتسليم الليلي والتي وصل حجمها إلى 100 ألف طرد في اليوم فقط. وعملت شبكة الخطوط الحديدية الأوروبية كذلك ضد النقل الجوي: فقد احتكرت DHL خط باريس - بروكسل، وكانت تنوي إقامة مثلث بإضافة خط لندن أيضاً. وينقل القطار المؤلف من ست قاطرات 60 طناً، تكلف الرحلة الواحدة 11 ألف دولار، أي تماماً كما يحدث مع استعمال الطائرة التي تنقل 12 طناً.

وما دام اهتمام "فيدرال اكسبرس" محضراً في الخسائر الخاصة في سوق العمليات الدولية، فإن المنافسين "سرقوا" المستهلكين المحليين. وتصر "فيدرال أكسبرس" أن تراجعها في بعض الأحيان لا يعني الاستسلام إطلاقاً فهي ما زالت متصدرة في السوق الأمريكية ومازالت تحافظ على قاعدتها الأساسية لتنظيم والقيام بعمليات دولية.

" يجب ألاّ يجعلنا الخوف أو الحذر متقاعسين أو أن يمنعنا من القيام بشيء ما". هذا ما قاله "فريد سميث" الرئيس والمدير التنفيذي لفيدرال أكسبرس. وقد كلفه هذا الموقف كثيراً جداً(1).

الأسئلة

تستطيعون الإجابة عن هذه الأسئلة بعد دراسة مواد الفصل المذكور.

1- إلى أي قدر كان النجاح الأولي لشركة "فيدرال اكسبرس" مرهوناً بالجودة العالية لخدماتها؟

2- إلى أي قدر كانت المحاولة ناجحة في إدخال معايير الجودة الشاملة في السوق الأوروبية؟

3- كيف تغير طابع المنافسة من قبل شركة فيدرال اكسبرس منذ لحظة إنشائها وحتى لحظة اتخاذ قرار الخروج من السوق الأوروبية.

4- فيما تكمن الاختلافات بين المنافسة التي واجهتها فيدرال اكسبرس في أوروبا، والمنافسة التي واجهتها في الولايات المتحدة؟

5- لماذا انتهت محاولة شركة فيدرال اكسبرس للهجوم على السوق الأوروبية بالفشل، وكيف كان يمكنها أن تغزو هذه السوق لتحقيق النجاح؟

6- على حساب ماذا تمكن المنافسون الجدد ولفيدرال اكسبرس في الولايات المتحدة من تحقيق النجاح، وهل كان مرتبطاً بمشروعها المتصف بالمغامرة في السوق الأوروبية؟

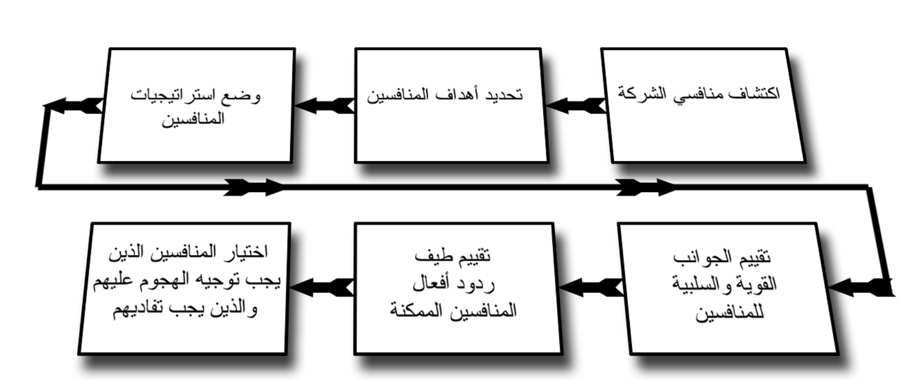
إن إدراك المستهلكين اليوم لم يعد كافياً، فقد آن أوان المنافسة المحتدمة إن كان في الأسواق الخارجية أو المحلية. وأصبحت الدولة تتحكم بشكل أقل باقتصادها، وهي تشجع تطوير عمليات السوق. ويقضي الاتحاد الأوروبي على القيود ما بين الدول الأوروبية، وبالنتيجة أصبحت الأسواق التي كانت محمية من الشركات الأجنبية، أصبحت غير منتظمة. وتتغلغل الشركات العابرة للقارات وبقوة أسواق جنوب شرق آسيا وتشكل هناك منافسة شاملة. وبالتالي لم يبق أمام الشركات خيار آخر سوى أن تكون "قادرة على المنافسة"، وعليها ألا تولي اهتماماً لتحليل ومراقبة نشاط منافسيها بشكل أقل مما توليه لتحليل ودراسة مستهلكيها المستهدفين. وبفضل حداثة الخدمات المقدمة وضمان رعاية متفوقة ومستواها الذي لم يستطع المنافسون اللحاق به فإن شركة فيدرال اكسبرس تفوقت وتصدرت في السوق. ولكن بكونها متصدراً السوق الأمريكية، كانت قد خسرت مزاياها التنافسية في السوق الأوروبية، لأنه كان عليها هنا أن تواجه منافسين جدداً، إضافة إلى أن بعض منافسيها القدامى من الولايات المتحدة قد تمكنوا من إثبات وجودهم ومواقعهم بقوة. وبالنسبة لفيدرال اكسبرس لم يكن كافياً إدخال ودعم جودة عالية للخدمات، إذ كان عليها إدراك ما يختلف المستهلكون والمنافسون عليه في أرجاء العالم قاطبة، والتعلّم على الصراع من أجل التصدر في الأسواق الجديدة بالنسبة لها.

وبناء على نظرية التسويق، تحقق الشركات مزايا تنافسية عن طريق إعداد العروض التي تلبي احتياجات المستهلكين أكثر من المنافسين. وتستطيع الشركات أن تقدم قيمة استهلاكية كبرى بطرح أسعار متدنية أكثر مقارنة مع المنافسين. وبهذا

الشكل يجب على الإستراتيجيات التسويقية أن لا تأخذ بعين الاعتبار احتياجات الزبائن فقط، بل إستراتيجيات المنافسين أيضاً. والخطوة الأولى في هذا الصدد يجب أن تكون دراسة المنافسين. أي، عملية إظهار وتقييم المنافسين الأساسيين. والخطوة التالية تتمثل في إعداد ووضع الإستراتيجيات المحددة التي تتيح للشركات احتلال مواقع ثابتة في صراعها مع المنافسين، وتعطيها مزية أكثر قوة من بين المزايا الموجودة في وجه المنافسين.

لابد للشركات من أجل التخطيط الفعال للإستراتيجيات التسويقية المنافسة، من أن تكتشف عند منافسيها كل ما هو ممكن. وهي ملزمة دائماً بمقارنة سلعها وأسعارها وقنوات ترويجها وتنشيط توزيعها مع تلك التي يستخدمها المنافسون الأقربون لها. إذاً، يمكن للشركة أن تعثر على مجالات المزايا التنافسية الممكنة وعلى الخسائر المحتملة أيضاً. وتستطيع أيضاً أن تسمح لشركات تسويقية فاعلة أكثر للعمل ضد منافسيها وإعداد إجراءات حماية قوية رداً على أعمال المنافسين.

لكن ما الذي يجب على الشركات أن تعرفه عن منافسيها؟ يجب أن تعرف ما يلي: من هم منافسوها، وما هي أهدافهم، وما هي الإستراتيجية التي يتبعونها. وما هي الجوانب القوية والضعيفة لديهم، وما هو طيف ردود أفعالهم الممكنة. في الشكل



4/1، أوضحنا الخطوات الأساسية المتخذة في عملية دراسة وتحليل المنافسين.

الشكل 4/1 - عملية تحليل ودراسة المنافسين.

اكتشاف منافسي الشركة

يبدو للوهلة الأولى أن الشركة تعثر بسهولة جداً على منافسيها، فمعروف لشركة "كوكا - كولا" أن منافسها الأساسي هو "بيبسي"، وتعرف "كاتربيلار" أنها تتنافس مع "كوماتسو". وفي الحقيقة فإن المستوى الأكثر وضوحاً للمنافسة هي المنافسة على مستوى فئات السلع، لأن الشركات الأخرى تطرح سلعاً وخدمات مشابهة للمستهلك ذاته وبأسعار مشابهة، فشركة "فولفو" مثلاً تستطيع أن تعتبر "ساب" على أنها المنافس الأقرب، لكنها لا تستطيع مراقبة فيات أو فيراري.

عند المنافسة على أموال المستهلك، تواجه الشركات، في حقيقة الأمر، عند المنافسة على أموال المستهلك تواجه الشركات، في حقيقة الأمر، حجماً كبيراً من المنافسين، ولذا فإن الانخراط في المنافسة انطلاقاً من مواقع عامة، يتيح للشركة أن تحدد منافسيها على مستوى السلع، كما هي كل الشركات التي تنتج ذات السلع أو نفس فئة السلع. ولذا كان يمكن لـ "فولفو" أن تعتبر نفسها على أنها المنافس لكل مصنعي السيارات. وإذا تم الانخراط في المنافسة بشكل أوسع، فإن كل الشركات يمكن أن تنضم إلى عداد المنافسين، وهي التي تصدر البضائع المخصصة لتلبية الاحتياجات ذاتها. وأثناء ذلك كان يمكن لفولفو أن تعتبر نفسها بمثابة المنافس ليس للشركة المصنعة للسيارات فحسب، بل للشركات التي تمارس عملها في مجال تصنيع الشاحنات. والدراجات النارية وحتى الدراجات العادية. والآن يمكن لفولفو أن تعبر نفسها منافساً للشركات التي تبيع السلع الاستهلاكية الأساسية ذات الاستخدام الطويل الأجل والمنازل الجديدة. وترمم أو تعيد ترميم الشقق المنزلية أو تقدم فرص القيام برحلات خارج البلاد. يجب على الشركات أن تتفادى "قصر النظر التنافسي"، وإن احتمال إفلاس الشركة من قبل منافسيها المخفيين يكون أقوى من منافسيها الواضحين. فعلى سبيل المثال، إن شركة "ايستمان كوداك" التي تنتج سلع التصوير الفوتوغرافي، قلقة من منافسة شركة "فوجي" المصنع الياباني لأفلام التصوير. إلا أن التهديد الأقوى لشركة "كوداك" يتمثل في المنجزات الحديثة لتكنولوجيا التصوير الرقمي. وإن آلات التصوير الرقمي لشركات "كانون" و"سوني" تعطي صوراً يمكن رؤيتها من خلال التلفاز ويمكن إزالتها (محوها) بسهولة من ذاكرة آلة التصوير الرقمية. ما المخيف إذاً لمجال العمل في التصوير أَمِنْ آلة تصوير تعمل دون وضع فيلم تصوير فيها؟(2).

المنافسة الصناعية

> **الصناعة Industry مجموعة من الشركات تطرح سلعاً أو مجموعة سلع يمكن أن تعتبر إلى حد كبير متبادلة مع بعضها البعض أو مكملة لبعضها البعض. مجموعة منتجي السلع أو الخدمات.**

تتعامل العديد من الشركات مع مسألة اكتشاف منافسيها من وجهة نظر مجال الصناعة التي تعمل فيه. والصناعة هي مجموعة من الشركات التي تطرح السلع أو فئة من السلع والتي تعتبر إلى حد كبير مكملة لبعضها البعض. ونحن نتحدث عن صناعة السيارات وصناعة النفط والأدوية أو صناعة إنتاج المشروبات. وإذا كان سعر إحدى السلع في إطار هذه الصناعة مرتفعاً، فإن هذا يؤدي إلى زيادة الطلب على سلعة أخرى. ولنأخذ على سبيل المثال صناعة إنتاج المشروبات: إذا كان سعر القهوة مرتفعاً فإن هذا يرغم الناس على الانتقال إلى استهلاك الشاي والليمون أو غيرها من المشروبات غير الكحولية، رغم أن القهوة والليمون والشاي والمشروبات غير الكحولية - هي منتجات مختلفة فيزيائياً، ومكملة لبعضها البعض. وإذا كانت الشركة تسعى لتصبح "لاعباً" فاعلاً في هذا المجال من الصناعة، فهي مرغمة على السعي لفهم الاتجاهات التنافسية الخاصة بهذا المجال.

المنافسة السوقية

وعوضاً عن اكتشاف المنافسين في الصناعة، تستطيع الشركات أن تتعامل مع هذه المسألة من وجهة نظر السوق. وأثناء هذا تحدد تلك الشركات منافسيها في مجال المهام العامة للشركات التي تسعى لتلبية متطلبات المستهلكين أو تقديم الخدمات لأولئك المستهلكين كما تقدمها الشركات المنافسة، ومن وجهة نظر الصناعة كان يمكن لشركة هينيكين أن تعتبر نفسها من المنافسين لشركة "بيكز" و"جينيس" و"كارلسبورغ" وغيرها من شركات إنتاج البيرة. إلا أنه من وجهة نظر السوق، فإن المنافسة في مجال المهام العامة تعني سعي الشركة إلى "إرواء عطش المستهلكين". أو "تلبية الاحتياجات العامة في المشروبات". وهذه الاحتياجات يمكن أن تلبي من خلال الشاي المثلج أو عصير الفواكه أو المياه المعدنية وغيرها من المشروبات الأخرى. والأمر كذلك مع

شركة "كرايولا" التي تنتج أفلام الرصاص الملونـة، فهـي تسـتطيع أن تعتـبر نفسـها مـن المنافسين الصناعيين لغيرها مـن المنتجـين الصـناعيين الآخـرين وألعـاب وأدوات الرسـم للأطفال. ولكن من وجهة نظر السوق، أي من خلال تحديد المنافسين كشركـات تهـدف إلى تنفيذ المهام العام بالنسبة لها، فهي تستطيع أن تنضم إلى جميع منـافسي الشركـات المنتجة لسلع الأطفال المخصصة للتسلية والألعاب. وبشكل عام المنافسة السوقية تفتح عيون الشركات على مجموعة واسعة من المنافسين الحقيقيين والمحتملين، وهذا يساهم في تحسين عملية التخطيط السوقية الطويلة الأجل.

إن مفتاح اكتشاف المنافسين هو تطابق تحليل ودراسـة الصـناعة والسـوق مـن خلال فرز القطاعات السوقية - السلعية. وفي الشـكل 4/2 نـورد القطاعـات السـوقية - السلعية لمعجون الأسنان، التي تم فرزهـا حسـب أنـواع السـلع والمجموعـات العمريـة للمستهلكين. ونرى أن شركات "بروكتر وغامبل" و"كمولغات - بالموليف" تشـغل تسـعة قطاعات سوقية: "ليفل بروذرز" (مع معجون إيم)، ثلاثة قطاعات، و"بيشـام (معجـون أكوا فريش) و"توبول - قطاعات لكل واحدة. وإذا كانت شركة (توبول" تسعى مثلاً إلى التغلغل في القطاعات الأخرى، فإن عليها أن تقـيّم حجـم سـوق كـل قطـاع، والحصـص السوقية للمنافسين الفاعلين وقدراتهم الحالية وأهدافهم وإستراتيجياتهم. ومن الواضح أن كل قطاع سوقي - سلعي مرتبط مع مشاكل وإمكانيات تنافسية متنوعة.

القطاعات الاستهلاكية

الأطفال / المراهقون	المستهلكون من الأعمار ما بين 19-35سنة	المستهلكون من الأعمار ما فوق 35سنة	القطاعات السلعية
كولغات - بالموليف بروتكتر أند غامبل	كولغات - بالموليف بروكتر - أند غامبل	كولغات بالموليف بروكتر أند غامبل	عادي
كولغات - بالموليف بروكتر أند غامبل	كولغات - بالموليف بروكتر - أند غامبل	كولغات بالموليف بروكتر أند غامبل	معجون مع الفلورايد
كولغات - بالموليف بروكتر أند غامبل / ليفير بروس	كولغات - بالموليف بروكتر أند غامبل / ليفير بروس	كولغات - بالموليف بروكتر أند غامبل / ليفير بروس	جيل
بيشام	بيشام		ذو لونين
	توبول	توبول	معجون للمدخنين

الشكل 4/2 - قطاعات السوق السلعية لمعجون الأسنان.

تحديد أهداف المنافسين

ينبغي على المسوقين أولاً أن يجيبوا على الأسئلة التالية أثناء عملية اكتشاف المنافسين الأساسيين: إلى ماذا يسعى كل منافس في السوق؟ كيف يتحدد سلوك كل منافس؟ والافتراض الأول الذي يمكن أن يقوم به المسوق هو أن كل المنافسين يجب أن يسعوا بكل قواهم لمضاعفة أرباحهم والعمل بشكل مشترك. وفي حقيقة الأمر، فإن هناك بعض الشركات التي تسعى إلى تحقيق أرباح قصيرة الأجل، بينما الشركات الأخرى تسعى لجني أرباح طويلة الأجل، لذا يتوجه بعض المنافسين إلى الحصول على أرباح "مناسبة" أكثر من توجههم للحصول على أرباح ضخمة. ويضعون نصب أعينهم تحقيق أهداف تتعلق بالحصول على الأرباح التي يقنعون بها، دون النظر فيما إذا كان يمكن للإستراتيجيات الأخرى أن تجلب أرباحاً كبرى لهم.

إذاً، لا ينبغي على المسوقين أن يكتفوا بتحليل ودراسة أهداف المنافسين في مجال الحصول على الأرباح فقط. فكل منافس يملك مجموعة من الأهداف تكون مختلفة حسب درجة أهميتها. ويجب على الشركة أن تعرف الأهمية النسبية التي يوليها المنافسون للأهداف مثل الربحية الجارية ونمو حصة السوق وحركة الأموال (السيولة) والمواقع المتقدمة في مجال التكنولوجيا وفي مجال الخدمات. إن معرفة أهداف المنافسين تتيح القيام باستنتاجات فيما إذا كانوا راضين عن الوضع الحالي للأعمال وكيف سيتكيفون مع الأعمال المختلفة التي يقومون بها. فعلى سبيل المثال، الشركة التي تسعى للوصول إلى القمة على حساب تخفيض النفقات سوف تستجيب لمسألة إنجازات المنافس في مجال تخفيض النفقات الإنتاجية بسرعة وبقوة أكثر من مسألة تنشيط أعماله في مجال الدعاية.

كما على الشركة أيضاً أن تقتفي أثر أهداف منافسيها لاتخاذ قرار الهجوم أو على العكس، اتخاذ قرار الدفاع عن القطاعات السوقية - السلعية المختلفة. وإذا وجدت الشركة أن المنافس قد افتتح قطاعاً جديداً، فإن هذا يُقيّم كفرصة مناسبة للهجوم. وإذا وجدت أن المنافس يسعى للتغلغل في القطاعات التي تخدم في الوقت الحالي تلك الشركة، فإن هذا يمكن أن يكون بمثابة إنذار بالنسبة لها. والذي يتم تحذيره من وقوع شيء ما، فعليه أن يكون مستعداً تماماً لذلك.

تحليل إستراتيجيات المنافسين

المجموعة الإستراتيجية Strategic Group: مجموعة من الشركات في فرع صناعي ما: تتبع الإستراتيجية ذاتها في تلك السوق المستهدفة.

كلما كانت إستراتيجية شركة ما مشابهة أكثر لإستراتيجية شركة أخرى، كلما كان مستوى المنافسة بينهما عالياً. وفي إطار العديد من فروع الصناعة يمكن تقسيم المنافسين إلى مجموعات، وكل مجموعة منها تتبع إستراتيجيتها الخاصة. والمجموعة الإستراتيجية هي مجموعة الشركات في فرع صناعي ما، تتبع الإستراتيجية ذاتها في تلك السوق المستهدفة. فعلى سبيل المثال، شركات إلكترولوكس وهوت بوانت وزانوسي العاملة في صناعة المعدات الإلكترونية الواسعة جداً تنتمي إلى مجموعة إستراتيجية واحدة. وكل واحدة منها تنتج تشكيلة كاملة من المعدات بأسعار متوسطة مترافقة مع رعاية وخدمة جيدتين. ومن جهة أخرى. إن شركة "بوش" المعتمدة على الجودة العالية، وكذلك شركة "أليسي" المنتجة للمعدات العصرية تنتميان إلى مجموعة إستراتيجية أخرى. فهما تنتجان تشكيلة محدودة من المعدات الإلكترونية ذات جودة عالية وتضع أسعاراً عالية جداً.

ويمكن تفسير بعض العناصر الهامة في عملية اكتشاف المجموعات الإستراتيجية، فإذا تغلغلت أو دخلت شركة ما في إحدى هذه المجموعات على سبيل المثال، فإن أعضاء هذه المجموعة يصبحون منافسيها الرئيسيين، ولذلك إذا دخلت الشركة في المجموعة الأولى تصبح عندئذ نموذجاً لمنافس شركة "إلكترولوكس" و"هوت بوانت" و"زانوسي" وهي يمكن أن تحقق نجاحاً شريطة أن تتمكن من تحقيق بعض المزايا الإستراتيجية في وجه هؤلاء المنافسين الأقوياء.

بالرغم من أن المنافسة الأكثر حدة تملك مكانها داخل المجموعة الإستراتيجية. إلا أن هناك خصومات بين المجموعات. أولاً: - تستطيع بعض المجموعات الإستراتيجية أن تدعي تفوقها في بعض القطاعات الاستهلاكية. فعلى سبيل المثال، وبغض النظر عن إستراتيجيتها الخاصة، كل الشركات الأساسية المنتجة للمعدات الإلكترونية سوف تسعى للدخول إلى ذلك القطاع. الذي تعمل فيه الشركات الإنشائية أو شركات بناء المنازل. ثانياً:- يستطيع المستهلكون أن لا يلاحظوا اختلافات

واضحة في عروض المجموعات المختلفة - ويستطيعون رؤية اختلافات غير جوهرية في جودة المنتجات التي تطرحها "إلكترولوكس" و"بوش" فقط. وأخيراً. يستطيع أعضاء مجموعة إستراتيجية واحدة الدخول إلى قطاعات إستراتيجية جديدة. وبهذا الشكل تحديداً تصرفت شركة "هوت بوانت"، إذ وسَّعت من تشكيلة آلات البناء الخاصة بها بحيث وضعت عليها أسعاراً مشابهة لأسعار منتجات "بوش".

لا بد للشركات من دراسة كل المقاييس التي تُفرز على أساسها المجموعات الإستراتيجية في إطار فرع صناعي ما، وعليها أن تعرف ما هي جودة ومواصفات كل سلعة من سلع المنافس، وكذلك عليها أن تعرف ما هي خدمة ورعاية المستهلكين وسياسة التسعير ومنطقة توزيع السلع وإستراتيجية الكادر التجاري وبرامج الدعاية وتنشيط الترويج. وعليها أن تحلل بدقة كل إستراتيجية في مجال البحوث والإعداد والإنتاج والمشتريات والتمويل وغيرها من إستراتيجيات المنافسين.

تقييم الجوانب القوية والضعيفة للمنافسين

هل بمقدور منافسي الشركة تطبيق إستراتيجياتهم وتحقيق أهدافهم؟ هذا يرتبط بالموارد والإمكانيات التي يمتلكها كل منافس. ولابد للمسوقين أن يحددوا بدقة الجوانب القوية والضعيفة لكل منافس على حدة.

وكخطوة أولى يجب على الشركة أن تقوم بجمع البيانات والمعلومات عن كل نوع من أنواع النشاط التجاري للمنافس خلال السنوات الأخيرة. وعليها أن تعرف كل شيء عن أهدافه وإستراتيجياته ونتائج نشاطه، وليس خافياً على أحد أن بعض البيانات المذكورة أعلاه سيكون من الصعب الحصول عليها. وكمثال على ذلك، إن الشركات - المنتجة للسلع المخصصة للتصنيع تواجه صعوبات عند تحديد حصة السوق التي تذهب إلى الشركات - المنافسة، لأنه ليست لديهم خدمات معلوماتية تقوم بمساعدة المنشآت وكذلك تلاقي صعوبة في الوصول إلى المعلومات عن السلع الاستهلاكية. ومع هذا فإن أي معلومة يمكن أن تحصل عليها تلك الشركات تسمح لها القيام بتقييم أفضل للجوانب القوية والضعيفة للمنافسين.

إن دراسة الجوانب الضعيفة والقوية للمنافسين تتم عادة على أساس البيانات والمعلومات من الدرجة الثانية من قبل الشركات، بناءً على خبراتها الخاصة والأقوال غير المثبتة. زد على ذلك تستطيع الشركات أن تحصل على معلومات إضافية من خلال القيام بدراسة تسويقية أولى للمستهلكين والموردين والوكلاء. وفي الفترة الأخيرة ازداد عدد الشركات التي تطبق "التحليل القاعدي"، وهي تقارن سلعها وعمليات نشاطها التجاري مع سلع وعمليات نشاط المنافسين، أو الشركات المتقدمة في فروع صناعية أخرى للبحث عن طريق زيادة الجودة والإنتاجية. ويصبح التحليل القاعدي إنجازاً لاحتدام القدرة التنافسية للشركات.

في عملية البحث عن الجوانب الضعيفة والقوية للمنافس يجب على الشركة أن تسعى لإعادة النظر بكل الافتراضات والعروض الخاصة بنشاطها التجاري والسوق أيضاً. والتي لا تتطابق مع الواقع.

ومازالت بعض الشركات تعتقد أنها تنتج السلع الأفضل جودة في الصناعة، رغم أن هذا ليس صحيحاً تماماً. فالعديد من الشركات تصبح ضحايا لشعارات مثل: "المستهلكون يفضلون الشركات المنتجة لكل تشكيلة سلع تلك المجموعة" و"الكادر التجاري - ما هو غدا أداة هامة للنشاط التسويقي" أو "بالنسبة للمستهلكين فإن مستوى الرعاية مهم جداً، وليس السر". إذا قام المنافس بنشاطه على الافتراضات التي لا تكون صحيحة أبداً، فإن الشركة ستتفوق عليه حتماً.

تقييم طيف ردود فعل المنافسين المحتملة

إن معرفة الأهداف والإستراتيجيات والجوانب القوية والضعيفة للمنافسين لا تتيح تفسير أعمالهم المحتملة فقط، بل توقع ردود أفعالهم المحتملة على نشاط الشركة كانخفاض الأسعار وتعزيز تنشيط الترويج أو طرح سلعة جديدة في السوق. أضف إلى ذلك كل منافس يمتلك آراءه الخاصة لنشاطه التجاري، وله ثقافته ومعتقداته أيضاً. وعلى مديري أقسام التسويق أن يفهموا بعمق "ذهنية" ذلك المنافس إذا أرادوا أن يتوقعوا ردود أفعاله المحتملة الوقوع.

إن كل منافس يتعامل مع أعمال شركة أخرى حسب رأيه الخاص، فالبعض يتعاملون ببطء وضعف مع تلك الأعمال، ويستطيعون الإحساس بوفاء وإخلاص مستهلكيهم، ولا يلاحظون بسرعة التطورات في أعمال المنافس، ومعاناة النقص في الموارد لتنظيم المقاومة. ويستجيب منافسون آخرون لأنواع محددة فقط من الأعمال الهجومية، ويهملون ما تبقى من أعمال. ويستطيعون على سبيل المثال، أن يتخذوا بعض الأعمال رداً على انخفاض الأسعار من قبل المنافس لإفهامه بعدم صوابية مثل هذه الأعمال. ومن جانب آخر يستطيعون أن لا يستجيبوا مطلقاً لتعزيز عمل الدعاية معتبرين ذلك عملاً غير مهم ولا يشكل خطراً عليهم. وبعض المنافسين يستجيبون بقوة وبسرعة تجاه أية أعمال هجومية، فشركة "P&G" مثلاً تعيق الدخول الحر إلى سوق مواد التنظيف، كما قامت بهذا بالفعل عند طرح مسحوق الغسيل بيرسي أو مو بوير من شركة "أونيليفر" وأغلب الشركات، وبمعرفتهم لـ "وحشية P&G. يتفادون الدخول في منافسة مباشرة معها ويبحثون عن "صيد" أسهل. وأخيراً، هناك منافسون يبدون ردود فعل غير متوقعة تماماً. ليس هناك أية ضمانات على أنهم يستجيبون لهذا العمل أو ذاك، كما من غير الممكن أيضاً توقع ما سوف يقومون به اعتماداً على وضعهم الاقتصادي أو على افتراضات معينة.

في بعض فروع الصناعة يتواجد منافسون يعملون في نسق وتآلف نسبي بينما يكونون في فروع أخرى يتنافسون في حدة. وإن معرفة ردود أفعال المنافسين الأساسيين المحتملة يعطي الشركة مفتاحاً لإدراك كيفية الهجوم على المنافسين أو كيفية الدفاع عن مواقع الشركة(3).

اختيار المنافسين

الذين يجب مهاجمتهم والذين يجب تجنبهم

لنفترض أن إدارة الشركة قد اختارت في العموم منافسيها الأساسيين، باتخاذ قرارات إستراتيجية أولية في مجال المستهلكين المستهدفين وقنوات التوزيع والمجموعة التسويقية. وتحدد هذه القرارات المجموعة الإستراتيجية التي تنتمي إليها الشركة. والآن يجب على إدارة الشركة أن تختار المنافسين الذين سوف تتنافس معهم

بحيوية أكثر. ويمكن للشركة أن تركز أعمالها الهجومية على إحدى فئات المنافسين المتعددة.

المنافسون الأقوياء والضعفاء

تفضل أغلبية الشركات المنافسين الضعفاء كهدف لها، وهذا يتطلب موارد ووقتاً أقل، لكن هذا التكتيك يمكن أن لا يؤدي لنتائج مناسبة للشركة وعلى العكس من ذلك. من الضروري أن تتنافس الشركة مع المنافسين الأقوياء كي تكتشف قدراتها. أضف إلى ذلك، حتى المنافسون الأقوياء يملكون جوانب ضعيفة والتعامل الناجح معهم غالباً ما يعطي ريعاً كبيراً.

تحليل القيمة الاستهلاكية Customer Value Analysis: هو التحليل الذي يتم بهدف تحديد الأهمية التي يعطيها المستهلكون المستهدفون لهذه المنافع أو تلك، المرتبطة باستهلاك السلعة أو الخدمة، وكذلك بهدف كيف يقيمون القيمة النسبية لعروض المنافسين المختلفة.

الوسيلة المفيدة لتحديد الجوانب القوية والضعيفة للمنافسين هي تحليل القيمة الاستهلاكية. وهدف هذا التحليل هو اكتشاف الأهمية التي يوليها المستهلكون لهذه المنافع أو تلك والمرتبطة باستهلاك السلعة أو الخدمة والمكانة التي تحتلها الشركة في عداد الشركات المنافسة (المداخلة 4/1). وإن تحليل القيمة الاستهلاكية يتيح أيضاً اكتشاف تلك المجالات التي عانت فيها الشركة من أعمال المنافسين.

المنافسون القريبون والبعيدون

سوف تتنافس أغلبية الشركات مع المنافسين الذين يشبهونها كثيراً في عدد من الأمور، فشركة سيتروين / بيجو تتنافس مع "رينو" أكثر من منافستها مع "بورش". وفي الوقت ذاته فإن محاولة الشركة في القضاء على المنافس القريب يمكن أن تؤدي إلى أنها ستضطر لتجنبه وإليكم مثالاً على هذا "الانتصار" الكاذب:

في نهاية السبعينيات اتخذت شركة "بوش ولامب" مجموعة من الأعمال العدوانية الموجهة ضد منتجي العدسات الخفيفة وتفوقت في هذا الأمر بنجاح. واضطر المنافسون واحداً تلو الآخر إلى الاندماج مع الشركات الكبرى مثل "ريفلون"

و"شيرينغ بلو" و"جونسون وجونسون" ونتيجة لـذلك تواجهـت "بـوش ولامـب" وجهـاً لوجه مع منافسين أقوياء جداً، وكان لهذه المواجهة نتائج سلبية جداً عليها.

المداخلة 4/1

تحليل القيمة الاستهلاكية - مفتاح التفوق في المنافسة

عند تحليل ودراسة المنافسين والبحث عن المزايا التنافسية يكون تحليـل القيمة الاستهلاكية من إحـدى الأدوات الهامـة للبحـث التسـويقي، وإن هـدف ذلك التحليل هو تحديد الأهمية التي يوليها المستهلكون لتلك المنـافع المرتبطـة باستهلاك السـلعة أو الخدمـة وكـذلك تهـدف تقيـيم القيمـة النسـبية لعـروض المنافسين المختلفة. وإن عملية تحليل القيمة الاستهلاكية تتألف مـن الخطـوات التالية:

1- فرز الخواص الهامة للسلعة التي يوليها المستهلك أهميـة أكـثر. إن الكـادر التجاري للشركة يمكنه أن يكون لديه تصـورات عديـدة عـن الأشـياء التـي يقيمها المستهلك، لـذلك يجـب عليـه أن يكتشـف الخـواص الهامـة التـي يوليها المستهلك اهتمامه وانتباهه أكثر.
2- تقييم مستوى أهمية خواص السلعة المتعددة.
3- تقييم مستوى فعالية مـا تقدمـه شركـتكم أو الشركـة المنافسـة مـن قيمـة استهلاكية. وقارنوا مـا بـين نتـائجكم وبـين تصـنيف أهميـة هـذه القيمـة الاستهلاكية.
4- ضـعوا تصـنيفاً لفاعليـة شركـتكم فـيما يتعلـق بتـأمين كـل واحـدة مـن المواصفات التي يرغب فيها كل مستهلك في ذلك القطاع بالمقارنة مع مـا يقدمه المنافس الرئيسي لكم.
5- متابعة مستمرة لتقلبات القيمة الاستهلاكية.(5).

إقامة نظام معلوماتي -

تحليلي لدعم القرار في مجال المنافسة

لاتخاذ القرارات حول الأعمال المتعلقة بالمنافسـين ينبغـي عـلى الشركـات جمـع وتحليل وتوزيع واستخدام حجم كبير من المعلومات وعلى الرغم من أن إحداث قاعدة

للمعلومات مرتبطة مع كل عنـاصر المنافسـة يتطلـب تخصـيص مـوارد ماديـة وزمنيـة هامة، فإن الامتناع عن إقامة هذه القاعدة يمكن أن يكلـف صرف نفقـات أكـثر بكثـير. وفي جميع الأحوال إن المعيار الأساسي لإحداث نظام معلوماتي - تحليلي من هذا الشكل يجب أن تكون فعاليته الاقتصادية.

إن نظام المعلوماتي - التحليلي لدعم القرارات في مجال المنافسـة يعمـل حسـب المخطط التالي. أولاً وقبل كل شيء، يحدد النظام المعلومات الهامة جـداً للشركـة، وهـي تلك التي تتعلق بالمنافسة، كما يحدد أيضاً المصـادر الفعالـة وقنـوات وطـرق الحصـول عليها. ومن ثم يجمع النظام باستمرار المعلومات التي ترد بشكل غير مباشر إلى الشركة أثناء عملية النشاط التجاري (ويمكن أن يكون الكادر التجاري وقنـوات تحريـك السـلع والموردون والشركات المهتمة بدراسة السوق وغيرها من الجمعيـات التجاريـة، المصـدر الأساسي لهذه المعلومات). وكذلك البيانات الواردة في الدعايات والمنشورات (ومصادرها يمكن أن تكون الوثائق الحكومية وغيرها من الدراسات والمقالات المنشـورة). ومـن ثـم يتحقق النظام من حقيقة وصحة هذه المعلومات ويقوم بتفسـيرها وينظمهـا بالشـكل المناسب. وأخيراً، يوجه النظام المعلومـات الأساسـية إلى أولئـك الخـبراء والقـادة الـذين يتخذون القرارات بشكل غير مباشر، كما يقدم المعلومات رداً عـلى استفسـارات القـادة المتعلقة بالمنافسة.

وبفضل هذا النظام ستحصل إدارة الشركة في الوقـت المناسـب عـلى المعلومـات عن المنافسين والواردة بشكل الاتصالات الهاتفية والنشرات والتقـارير الإعلانيـة. أضـف إلى ذلك يستطيع القادة الإداريون أن يلجـأوا إلى هـذا النظـام في تلـك الحـالات عنـدما ينبغي عليهم تفسير الأحداث المفاجئة من جهة المنافسين، والحصـول عـلى المعلومـات عن الجوانب القوية والضعيفة عنهم أو عندما يكون عليهم معرفة كيف سيستجيب أو سيتصرف المنافس حيال الأعمال المخططة مسبقاً من قبل الشركة.

إن الشركـات الصـغيرة التـي لا تسـتطيع أن تحـدث أقسـاماً خاصـة تهـتم بجمع وتحليل المعلومات في مجال المنافسة تستطيع أن تكلف الإداري المعـيّن خصيصاً لهذا الأمر لمراقبـة منـافس معـين. وهـذا الإداري الـذي يتعـاون مـع المنـافس يمكـن أن يراقب كل عناصر نشاط هذا المنافس. وعليه أن يصـبح خبـيراً "محليـاً" في شـؤون هـذا

المنافس. وإن أي إداري، الذي عليه أن يشكل رأياً عن ذلك المنافس، يمكنه أن يلجأ للمساعدة إلى ذلك الخبير "المحلي"(7).

الإستراتيجيات المنافسة

بعد اكتشاف وتقييم منافسيها الأساسيين على الشركة أن تعد الإستراتيجيات التسويقية للمنافسة، والتي تتيح بشكل أفضل إحداث مواقع لعروضها التجارية مقابل عروض المنافسين (8). ما هي إذاً الإستراتيجيات التسويقية الأكثر انتشاراً والتي يمكن أن تستخدمها الشركات؟ وما هي الإستراتيجيات الأفضل لشركة معينة أو لأقسامها المختلفة وسلعها؟ ليس هناك إستراتيجية شاملة موحدة، فكل شركة عليها أن تحدد أية إستراتيجية تكون بالنسبة إليها الأفضل، مع الأخذ بعين الاعتبار مواقعها في الفرع الصناعي، وكذلك أهدافها وإمكانياتها ومواردها. حتى في إطار شركة واحدة يمكن لأنواع مختلفة للنشاط أو السلع، يمكن أن تتطلب إستراتيجيات متنوعة. وشركة "جونسون أند جونسون" تستخدم لماركاتها الجارية المشهورة في الأسواق الاستهلاكية المستقرة إستراتيجية تسويقية واحدة، وفي نشاطها في مجال إنتاج منتجات تقنية عالية وجديدة مخصصة للصحة، فتستخدم إستراتيجية أخرى. وبعد أن أدركت شركة ICI في أية اتجاهات تحديداً عليها أن تطور نشاطها، قامت بفرز كل أنواع النشاط المتعلقة بالتكنولوجيا الحيوية، في اتجاه واحد من خلال تأسيس شركة مستقلة لهذا - وهي "زيبيسا"(9). ولنستعرض الآن الإستراتيجيات التسويقية الأساسية التي تستطيع الشركات استخدامها في نشاطها.

المواقع التنافسية

إن الشركات المتنافسة في سوق مستهدفة محددة تختلف دائماً بأهدافها ومواردها. فالبعض منها يمتلك موارد ضخمة، والبعض الآخر يعاني من النقص في الموارد. وشركات أخرى تعتبر قديمة وثابتة، بينما شركات غيرها جديدة وغير خبيرة. والبعض منها يكافح من أجل نمو سريع للحصة في السوق، والبعض الآخر للحصول على أرباح طويلة الأجل. وكل هذه الشركات ستشغل مواقع تنافسية مختلفة في السوق المستهدفة.

اقترح "مايكل بورتر" أربع إستراتيجيات تنافسية أساسية لإحداث مواقع للشركة والتي يمكن أن تلجأ إليها: ثلاث منها مربحة، وواحدة غير مربحة (10). والإستراتيجيات المربحة هي:

1- التفوق المطلق في النفقات. في هذه الحالة تعمل الشركة بقوة على مسألة الوصول إلى أدنى النفقات في الإنتاج والتوزيع كي تحدد سعراً أقل مما لدى المنافسين والحصول على حصة هامة في السوق.
2- التخصص - في هذه الحالة تركز الشركة جهودها الأساسية على إنتاج تشكيلة سلعية متخصصة عالية المستوى وإعداد برنامج تسويقي يكون بمثابة متصدر في هذه الفئة من السلع. ويفضل القسم الأعظم من المستهلكين اقتناء مثل هذه الماركة إذا لم يكن سعرها مرتفعاً جداً.
3- التركيز - في هذه الحالة تركز الشركة جهودها على الخدمة النوعية لبعض القطاعات في السوق، وليس على خدمة كل السوق.(11).

والشركات التي تطبق إستراتيجية واضحة (واحدة من المذكورة سابقاً) سرعان ما تتفوق في عملها. والشركات التي تطبق هذه الإستراتيجية بالشكل الأمثل ستحصل على أرباح أكثر. لكن إذا لم تتبع الشركة أية إستراتيجية واضحة وتحاول "مسك العصا من الوسط" فهي لا تعمل بالشكل الأفضل. وهذه الشركات تحاول التفوق في جميع الاتجاهات الإستراتيجية، لكنها في نهاية المطاف لا تحقق شيئاً ولا تتوصل إلى مرحلة التفوق في عملها.

منذ فترة ليست بعيدة اقترح مستشارن بالتسويق وهما "ميشيل تريسي" و"فريد فيرزما"، تصنيفاً جديداً للإستراتيجيات التسويقية التنافسية (12). ويكمن موضوعه الأساسي في أن الشركات تحصل على مواقع المتصدر في السوق من خلال تقديم القيمة الأعلى للمستهلك. ولتقديم هذه القيمة تستطيع الشركات أن تطبق إحدى الإستراتيجيات الثلاث المسماة "الأنظمة القيمية"، وإليكم هذه الإستراتيجيات الثلاث:

1- التفوق الوظيفي: تضمن الشركة قيمة عليا بتصدرها في مجالها الصناعي من حيث السعر وهي تعمل على تخفيض النفقات وإحداث نظام فعال

لتقديم القيمة الاستهلاكية. وهـي تخـدم الزبـائن الـذين يتطلبـون خـواص وصفات جيـدة ومضـمونة للسـلع أو الخـدمات، ولكـن الـذين يريـدون أن يكون سعرها أقل ولا تتطلب جهوداً كبيرة. وأمثلة هذه الشركـات يمكـن أن تكون "فيرجين ديريكت" و"دل كمبيوتر".

2- العلاقة الوثيقة مع المستهلكين: تؤمن الشركة قيمة عليـا بمسـاعدة التجزئـة الدقيقـة لأسـواقها وتكييـف مسـتمر لسـلعها وخـدماتها مـع احتياجـات مستهلكيها المتسهدفين. وتتخصص في تلبية الحاجـات الاسـتهلاكية الفريـدة مـن نوعهـا، بإقامـة علاقـات مشـتركة مـع المسـتهلكين وبجمـع المعلومـات التفصيلية عن أفضلياتهم الشخصية وعاداتهم. وهـي تقـيم قواعـد بيانـات تفصيلية عن المسـتهلكين لتجزئـة السـوق وجـذب المسـتهلكين المسـتهدفين ومنح الصلاحيات المناسـبة لكادرهـا التجـاري في الأقسـام التسـويقية وهـي تخدم وترعى المستهلكين المسـتعدين لـدفع سـعر أعـلى ليحصـلوا عـلى مـا يرغبونه تحديداً، والشركة تكون مستعدة لتقديم هذا لهم.

3- الموقع المتصدر من خلال السلع. تؤمن الشركـة قيمـة اسـتهلاكية عليـا، بطـرح سيل متدفق من السلع الجديدة أو الخدمات، مما يؤدي إلى أن سـلعها تصـبح قديمة لكن سـلع المنافسـين تصـبح هـي كـذلك قديمـة أيضـاً. وتكـون الشركـة منفتحة للأفكار الجيدة ومنغمسة في عملية بحـث مسـتمرة لاتخـاذ القـرارات الجديدة وتعمل على تقليص فترة إعداد وإنتاج السلع كي تتمكن مـن طرحهـا فوراً في السوق، وهي تخدم وترعى المستهلكين المحتـاجين إلى سـلع وخـدمات عصرية دون النظر إلى النفقات الموجودة في الأسعار. ومثال هذه الشركة يمكن أن يكون "نوكيا" و"تيفال" و"نيكي".

الخطوات التنافسية

تحافظ الشركات على مواقعها في السوق باتخاذ خطوات تنافسية تهدف إمـا إلى الهجوم على المنافسين، وإما بهدف الدفاع عن نفسها من الخطر القادم مـن المنافسـين. وإن طابع هذه الخطوات يتغير طبقـاً لـذلك الـدور الـذي تلعبـه الشركـات في السـوق

المستهدفة - دور المتصدر أو المطالب بالصدارة أو المرافقة أو التابع أو الذي يخدم ثغرة (فجوات) السوق. ولنفترض أن الفرع الصناعي يتألف من شركات (واردة في الشكل 4/3). ويتضح من الشكل أن حوالي 40% من السوق موجودة في أيدي متصدر السوق - وهي الشركة التي تشغل الحصة الأكبر في السوق. وهناك 30% من السوق متمركزة في أيدي الشركة - المطالبة بالصدارة أو الراغبة فيها والتي تشغل المكانة الثانية بين المتنافسين وتخوض صراعاً صعباً لزيادة حصتها في السوق. وهناك أيضاً 20% من السوق موجودة في أيادي الشركة المرافقة أو التابعة للمتصدر وتدخل أيضاً في مجموعة الشركات المتصدرة، والتي تسعى إلى الحفاظ على حصتها دون القيام بجهد غير ملائم. ويبقى 10% من السوق وهي تعود إلى الشركة المتخصصة في خدمة القطاعات الضيقة من السوق - الفجوات السوقية والتي لا تهتم بها الشركات الأخرى المنافسة.

متصدر السوق Market Leader: **الشركة التي تمتلك الحصة الأكبر في السوق. وعادة هي تتفوق على الشركات الأخرى من حيث تقلبات الأسعار وطرح السلع الجديدة في السوق وامتلاك مناطق توزيع السلع ومن حيث النفقات على تنشيط الترويج.**

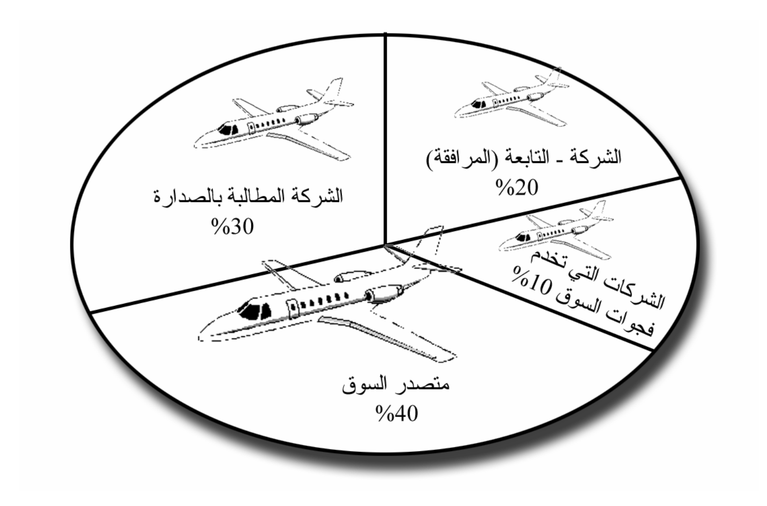
المطالب بالصدارة Market Challenger: **الشركة التي تحتل المرتبة الثانية في فرع صناعي ما وتخوض صراعاً قوياً لزيادة حصتها في السوق.**

الشركة - المرافقة Market Follower: **إحدى الشركات المتقدمة والتي تسعى للحفاظ على حصتها في السوق دون أن تقوم أثناء هذا بخطوات عدائية حادة.**

الشركة التي تخدم ثغرة السوق Market Nicher: **الشركة التي تخدم قطاعات غير كبيرة، والتي تنظر إليها الشركات الباقية »من خلال ثقب إبرة« أم تجاهلها تماماً.**

لنستعرض الآن الإستراتيجيات التسويقية المستقلة التي يستطيع متصدر السوق تطبيقها وكذلك الطالبون بالصدارة والتابعون أو المرافقون للمتصدر والذين يخدمون فجوات السوق. وعند قراءة الأقسام التالية لابد أن نذكر أن تصنيف المواقع التنافسية غالباً ما يطبق فقط في مجال مواقع الشركة في إطار فرع صناعي معين، وليس في مجال الشركة عموماً. فعلى سبيل المثال، إن الشركات الضخمة كـ"بروكتر أند غامبل" و"أونيليفر" و"نستلة" و"سوسيتيه جنرال دوبلجيك". هي إما أنواع مستقلة

لأنشطتها التجارية وأقسامها أو سلع يمكن أن تكون متصدرة في أسواق واحدة، وتشغل فجوات في أسواق أخرى. فشركة "بروكتر أند غامبل" مثلاً تتصدر في سوق مواد التنظيف ومساحيق الغسيل والشامبو، ولكنها لا تتصدر في سوق مواد التنظيف



الشكل 4/3: البنية الافتراضية للسوق.

حيث تتصدر شركة "أونيليفر"، فهي تلعب دور المطالب أو الراغب في الصدارة. وتتغير المواقع التنافسية للشركات أيضاً طبقاً لموقع السوق الجغرافي. فمثلاً بشرائها عام 1994 فرع "ألبو" من شركة "غراد متروبوليتان"، أصبحت شركة نستله تطالب أو ترغب في الصدارة في السوق التي تشغل 18% من حصتها. إلا أنه في السوق الضيقة جداً لطعام القطط كانت نستله تشغل 39% منها. وبخلاف ذلك في السوق الأوروبية المؤلفة من قطاعات مختلفة لطعام القطط الأليفة احتلت "نسته فريسكيس" المرتبة الرابعة (إلا أن نستله تحتل المرتبة الأولى في أوروبا من حيث مبيعات الطعام المخفف للقطط) (13).

إستراتيجيات متصدر السوق

هناك متصدر متعارف عليه في أغلبية مجالات العمل، وهو يمتلك الحصة الأكبر في السوق ويتفوق عادة على غيره من الشركات من حيث تقلبات الأسعار

وطرح سلع جديدة في السوق وامتلاك مناطق توزيع السلع ومن حيث نفقات تنشيط الترويج ويستطيع المتصدر أن يستحوذ على إعجاب الشركات الأخرى أو على العكس. بإمكانه أن يثير حقدها وحسدها، لكن في جميع الأحوال تعترف الشركات الأخرى بوضعه المتفوق. ويكون المتصدر دائماً هدفاً للاهتمام المركز من جهة المنافسين، وهم الشركات التي تسعى للتغلب عليه أو تقليده أو تجنبه. وإليكم بعض الشركات المتصدرة المشهورة عالمياً: بوينغ (شركة طيران)، نستله (مواد غذائية)، مايكروسوفت (كمبيوتر وبرامج) لوريال (مواد تجميع)، رويا دوتش / شل (نفط). ماكدونالدز (وجبات سريعة)، دي بير (مجوهرات).

ليست الأمور دائماً سهلة على المتصدر، فهو مرغم على أن يكون على حذر دائماً، من وقت لآخر تحاول الشركات الأخرى "اختبار قوته" أو اكتشاف الجوانب الضعيفة لديه واستخدامها. والمتصدر يستطيع ببساطة أن يهمل التغيرات الحاصلة في السوق وأن يتراجع إلى المركز الثاني أو الثالث. وإن ظهور سلع جديدة ومحسنة أكثر في السوق يمكن أن يلحق بالمتصدر خسائر واضحة. وظهور المواد المخففة للألم التي لا تحتوي الأسبيرين، التي أنتجتها شركة تولينول أدى إلى فقدان باير أسبيرين لموقعها المتصدر، ومسحوق الغسيل الأول تايد من شركة بروكتر أند غامبل قد تفوق على الماركات التجارية المتفوقة أصلاً من شركة أونيليفر. وأحياناً تصبح الشركة المتصدرة ثقيلة الوزن والحركة، مما يؤدي إلى تفوق خصم قوي شديد الحيوية كالشركات اليابانية مثلاً "كانون" و"فوجي)، من خلال طرحها لمنتجات رخيصة الثمن وعالية الجودة.

تحاول الشركات المتصدرة الحفاظ على مواقعها وتتمسك بالتسمية التي تطلق عليها على أنها "الرقم 1" ، ومن أجل هذا عليها أن تعمل على أربع جبهات فوراً. أولاً: يجب على الشركة أن تجد الفرص والوسائل لزيادة الطلب الكلي. ثانياً: تستطيع الشركة أن تسعى إلى زيادة حصتها في السوق أكثر وأكثر، حتى إذا بقي حجم السوق ثابتاً، ثالثاً: الانخفاض المستمر للنفقات يجب أن يبقى بمثابة جهتها القوية، رابعاً: يجب على الشركات أن تدافع عن حصتها الحالية من السوق بمساعدة أعمال دفاعية ماهرة وهجومية أيضاً (الشكل 4/4).

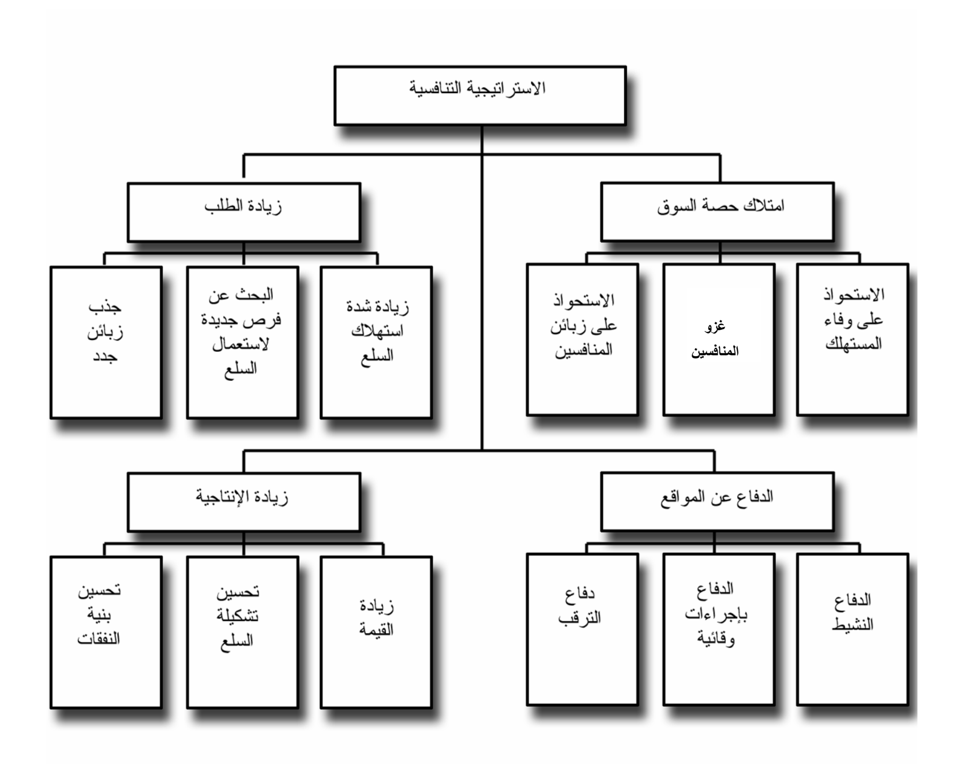
توسيع الحجم العام للسوق

تحقق الشركة المتصدرة عادة أرباحها إلى قدر ما من توسيع السوق عموماً، وإذا أصبح الناس يلتقطون الصور أكثر، فإن "كوداك كمتصدر للسوق - تحقق أرباحاً أكثر من الجميع. وإذا كان بمقدور "كوداك" إقناع أكبر عدد ممكن من الناس لممارسة التقاط الصور، فسوف تحقق أيضاً أرباحاً كبرى. وعموماً، يجب على متصدر السوق أن يبحث دون كلل أو ملل عن المستهلكين الجدد والفرص الجديدة لاستخدام السلعة وكذلك توسيع استهلاكها.

جذب مستهلكين جدد

إن كل نوع من السلع يمكن أن يجذب اهتمام مجموعة مستهلكين، لا تشك في وجوده أو تقف عائقاً لاقتنائه بسبب سعره المترفع أو عدم توفر بعض الخواص منه، فعلى سبيل المثال، كان يمكن لشركة "لوريال" أن تعثر على مستهلكين جدد لعطوراتها في إطار أسواقها، بإقناع النساء اللواتي يستعملن العطورات الباهظة الثمن بتغيير عاداتهن. وكان يمكن لها أن تعثر على مستهلكين في القطاعات الديموغرافية الجديدة: مثلاً، سوق العطورات الرجالية تعتبر غير كبيرة عموماً، لكنها سوق تنمو بسرعة. وكان يمكن لها أيضاً أن تتغلغل في القطاعات الجغرافية الجديدة معطية لعطوراتها صفة الظاهرة الجديدة للأغنياء في دول وروبا الشرقية أو جنوب شرق آسيا.

المثال التقليدي لكيفية جذب الزبائن الجدد هو حالة شامبو "بيبي شامبو" للأطفال من شركة جونسون أند جونسون، فعندما زال خطر الانفجار السكاني في الولايات المتحدة، خشيت الشركة من الأحجام القادمة لترويج "بيبي شاموب" إلا أن خبراء التسويق في تلك الشركة أشاروا إلى أن أفراد العائلة الآخرين يستعملون أيضاً شامبو الأطفال. وقامت الشركة بحملة إعلانية أعلنت فيها أن "بيبي شامبو" للكبار أيضاً. وبفضل هذه السياسة الماهرة أصبح "بيبي شامبو" خلال وقت قصير الماركة المتصدرة في كل أسواق الشامبو.



الشكل 4/4: إستراتيجيات متصدر السوق.

- البحث عن فرص جديدة لاستخدام السلعة. يمكن للمسوّق أن يوسع من السوق. بفتح وتشجيع آفاق جديدة لاستخدام السلعة. ومثال ذلك النايلون، فكل مرة يكون فيه النايلون مادة مضرة، سرعان ما يعود ويصبح مادة مهمة.
- رفع شدة استخدام السلعة. الإستراتيجية الثالثة لتوسيع السوق هي إقناع الناس باستخدام السلعة بكثرة وبشدة. فشركة "كامبل" تدعو الناس دائماً إلى تناول الحساء. معلنة عنه أنه من العناصر المكونة من الغذاء، كما تعلن شركة بروكتر أند غامبل أن شامبو "هيد أند شولدرز" يقوم بوظيفتين "غسيل الشعر والقضاء على القشرة".

زيادة حصة السوق

إن الشركات التي تتصدر السوق يمكن أن تنمو أيضاً. بزيادة حصتها في السوق وبالنسبة للعديد من الأسواق تعني الزيادة غير الكبيرة في الحصة ارتفاعاً مهماً للغاية في المبيعات، ففي سوق القهوة على سبيل المثال، إن زيادة حصة السوق إلى 1% يحقق إيرادات بـ 48 مليون دولار، وفي سوق المشروبات غير الكحولية 440 مليون دولار! لذا ليس هناك ما يدهش أنه في مثل هذه الأسواق تتحول المنافسة العادية إلى حرب تسويقية حقيقية. ترتفع أيضاً الريعية(14) لذا تحصل المؤسسات التي تمتلك حصة نسبية كبيرة جداً، تحصل على مردود عال جداً كحد أوسط. وبالوقوع تحت تأثير هذه الحقيقة تحاول العديد من الشركات زيادة حصصها السوقية لزيادة أرباحها الخاصة. فقد أعلنت جنرال إلكتريك مثلاً أن ترغب في احتلال المرتبة الأولى أو المكانة الثانية كحد أقصى في كل أسواقها أو، إذا لم تحقق ذلك فسوف تترك تلك الأسواق (15). وهناك ثلاث طرق تستطيع الشركات من خلالها تعزيز مواقعها المتصدرة وهي:

- الاستحواذ على زبائن المنافسين: وهذا عمل ليس سهلاً أبداً. وإن تنشيط الترويج وانخفاض الأسعار يسمح بزيادة حصة السوق بسرعة، لكن هذا الارتفاع يمكن أن يتحقق على حساب تخفيض الريعية فقط، أضف إلى ذلك يزول هذا الارتفاع ما إن يتوقف التشجيع. وإن القدرة المالية للإمبراطورية العالمية لوسائل الاتصال التي يملكها "روبرت مردوخ" قد سمحت لها بامتلاك حصة ضخمة من سوق الصحف والمحطات الفضائية التلفزيونية من خلال خوض حرب عدوانية في الأسعار على امتداد وقت طويل.
- الاستحواذ على المنافسين: تفضل الشركات المتقدمة والمتفوقة أن تشتري المنافسين من أن تقوم بالاستحواذ على مستهلكيهم. وهذا يمكن أن يفتح فيوجه الشركات قطاعات سوقية جديدة. كما حدث ذلك مع BMW إذ اشترت شركة "روفر غروب".
- الاستحواذ على وفاء وولاء الزبائن: وأفضل وسيلة لذلك هو إقامة علاقات متبادلة مع المستهلكين على أساس تلبية احتياجاتهم خلال وقت طويل.

إن امتلاك حصة كبيرة في السوق يرفع آلياً من معدل ريعية الشركة. لكن هنا يرتبط الكثير من الأشياء بإستراتيجية صراعها من أجل هذه الصحة. نحن نعرف أن هناك العديد من الشركات التي تمتلك حصصاً كبيرة لكن أرباحها ليست ضخمة، بينما هناك العديد من الشركات التي تمتلك حصصاً غير كبيرة لكن أرباحها ضخمة. وإن النفقات المخصصة على امتلاك حصة كبيرة في السوق يمكن أن تعطي ارتفاعاً في معدل الأرباح في تلك الحالة فقط، إذا انخفضت التكلفة الأساسية لوحدة الإنتاج مع زيادة هذه الحصة، أو إذا غطت العلاوة التي تضعها الشركة على السعر نفقات طرح سلع ذات جودة عالية.

أضف إلى ذلك في العديد من المجالات هناك شركة واحدة أو عدة شركات رابحة جداً. وهناك شركات رابحة فقط، وكما هي القاعدة هناك شركات متخصصة، وشركات عديدة ذات أحجام متوسطة. تحصل على أرباح قليلة جداً.

يبدو إذاً أن ريعية الشركة تزداد إذا امتلك حصة ما في السوق. فشركة BMW مثلاً تمتلك حصة غير كبيرة في كل سوق بالسيارات، لكنها تحصل على الأرباح بفضل كونها شركة تمتلك حصة كبيرة من السوق في قطاعها الخاص بالسيارات ذات الطراز "لوكس". وقد استحوذت على هذه الحصة الكبيرة في خدمة سوقها لأنها قامت بكل شيء بطريقة صحيحة إذ صنعت منتجات ذات جودة عالية وتؤمن مستوى عالياً من الرعاية والخدمة ولم تسمح بنمو نفقاتها

زيادة الإنتاجية

تعني الإنتاجية في السوق عصر الأرباح الضخمة من حجم المبيعات ذاته. ويتفوق المتصدرون في السوق في مجالات المنشآت لأن نفقاتهم أقل من نفقات المنافسين. إلا أنه ولتخفيض النفقات فإن حجم الشركة ليس كل شيء. فانخفاض النفقات لا يمكن تحقيقه إذا كانت الشركة تملك منشأة أخرى لا يرتبط عملها مع العمل الأساسي للشركة، لكنها مرتبطة بنفقات إضافية، ويمكن ملاحظة النفقات المتدنية إذا كان متصدر السوق، وليكن ماكدونالدز مثلاً، يتخصص بنوع واحد من النشاط التجاري فقط. شراء ومبيع مؤسسات ثانوية يعكس عادة طموح الشركة الأساسية

لتعزيز مواقعها من خلال تعزيز أعمالها وتقويتها. وبهذا الشكل تحديداً يمكن تفسير صفقة شركة "كوكا - كولا" مع الشركة الفرنسية لإنتاج المشروبات "برنور ريكارد". حيث باعت الأخيرة لكوكا كولا شركة "أورانينا - تنتج المشروبات غير الكحولية - مقابل 5 مليارات فرنك. ونتيجة لهذه الصفقة ربحت كوكا كولا في فعالية ومجالات نشاطها وتستطيع الآن أن تبيع بنطاق أوسع مشروباتها غير الكحولية(18).

- تحسين بنية النفقات: كي يبقوا قادرين على المنافسة، يناضل متصدرو السوق دائماً من أجل خفض النفقات. واتبعت مرسيدس كل الوسائل التقليدية لتخفيض نفقاتها عند مواجهتها للصعوبات في بداية التسعينيات.
- تخفيض النفقات الرأسمالية: تخفض الشركات من نفقاتها الرأسمالية من خلال القيام بعمل أقل أو أسرع، كما أن الشركات تخفض من نفقاتها الرأسمالية بإعطاء قسم من العمل إلى منفذين آخرين.
- تخفيض النفقات الدائمة: إن "مرسيدس" راضية مثلاً أن الشركات اليابانية - المصنعة للسيارات تملك كحد وسط 35% من التفوق في النفقات مقارنة مع منافسيها الألمان. وإن نفقات اليابانيين المتدنية ويوم العمل الخاص بهم يؤكد 10% من الفرق فقط. وكان رد "مرسيدس" تقليص 18 ألف فرصة عمل في عام 1993، وقد أتاح هذا توفير خمسة مليارات مارك ألماني. وإن الطرد الإجباري من العمل في ألمانيا غير معروف، لذلك قرار الطرد تم باعتبار "العوامل الاجتماعية": لم يتم استبدال المطرودين بعمال آخرين، فقد تم الطرد على حساب الإحالة إلى التقاعد مبكراً.
- تخفيض النفقات المؤقتة: تتمسك الشركة بالتقنيات الخاصة بها للإنتاج، حيث هناك من 10-15 عاملاً يعملون في الوقت ذاته في مجال تجميع سيارة واحدة. وفي الوقت ذاته فإن مصنعها الجديد لإنتاج السيارات في "رستات" يجب أن يكون قدوة للأساليب التقنية الجديدة لدعم الإنتاج والتزويد التقني - المادي وإدارة الجودة والكوادر البشرية. وتطبق المصانع الأخرى هذه الأساليب والتكنولوجيا بعد الموافقة عليها. كما أن تصميم السيارة ذاته لابد أن يتغير، يجب أن يكون

أكثر إنسيابية، وسوف يتم صنع السيارات في المستقبل بعد الاتفاق على سعرها وليس كما يتم الان، إذ تُصنع السيارة ومن ثم توضع عليها الأسعار المناسبة وهذه الخبرة أصبحت من إنجازات مرسيدس. وفي المستقبل القريب سوف تعمل مع كل أقسام الشركة المهتمة بالدراسات والإعداد.

- تحسين تشكيلة المنتجات: إن الهدف من هذا هو بيع أكبر عدد ممكن من السيارات التي تحقق أرباحاً جيدة. وإن التشكيلة الحالية المنتجة من قبل مرسيدس لا تشمل السيارات من طراز "لوكس" والباصات الصغيرة والسيارات الرياضية - وكل هذا هو عبارة عن مجالات متنامية بسرعة في السوق.
- دفع القيمة: تبيع مرسيدس السيارات وتنتجها، وأ/ا بزبائنها فهم يحتاجون إلى الرفاهية والراحة، وتستطيع مرسيدس رفع قيمة سياراتها بعقد اتفاقات طويلة الأجل للخدمة بما فيها اتفاقات تأجير السيارات مع إمكانية شرائها في المستقبل. وكل هذا يجب أن يزيد من جاذبية المستهلكين لاقتناء السيارات الغالية الثمن.

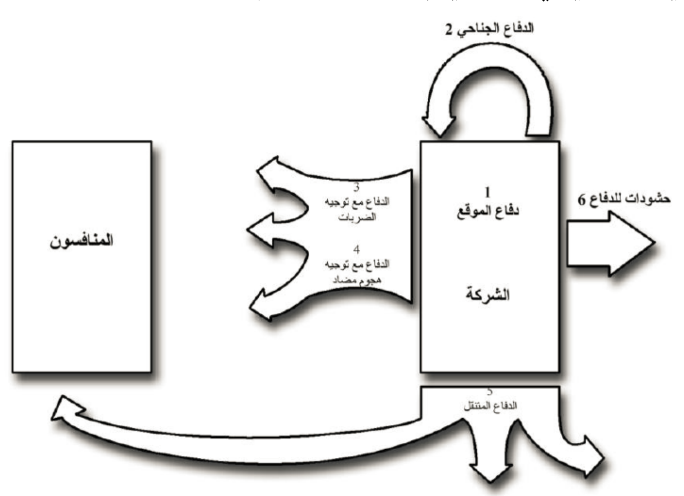
الدفاع عن المواقع المتصدرة في السوق

في سبيل توسيع الحجم العام للسوق يجب على الشركة المتصدرة دائماً أن تدافع عن مواقعها الحالية من هجوم المنافسين. فعلى "شل" دائماً أن تخوض دفاعاً في وجه "بريتش بتروليوم"، وكوداك في وجه فوجي وبوينغ في وجه "إيرباس" ونستله في وجه BSN.

ماذا يستطيع المتصدر أن يفعله للدفاع عن مواقعه؟ يجب على الشركة – المتصدرة أن تتغلب على جوانبه الضعيفة التي تشكل فرصة مناسبة للمنافسين لانقضاض عليها. وعليها أن تحافظ على مستوى نفقاتها إلى الحد الأدنى. وأسعارها - تكون حسب مستوى القيمة التي تناسب المستهلكين. لكن أفضل وسيلة للدفاع هي الهجوم، لذا على الشركة المتصدرة أن تعمل على أساس أنها شركة ابتكارات حديثة متجددة. ولا يجب أن تتوقف عند حد معين، فعليها أن تكون المبادرة دائماً لطرح السلع الجديدة والخدمات الاستهلاكية وإقامة أحدث النظم للتوزيع وتقليص النفقات.

ويجب أن تزداد فعاليتها التنافسية باستمرار وعليها أن تحظى باهتمام الزبائن أكثر وأكثر، وأن تنتقل إلى الهجوم فوراً.

ونظراً لزيادة حدة المنافسة في السنوات الأخيرة أصبحت نماذج قيادة الأعمال العسكرية تثير اهتماماً كبيراً عند إدارات الشركات. وتستطيع الشركات المتصدرة أن تلجأ إلى إستراتيجيات تنافسية للدافع عن مواقعها. وفي الشكل 4/5، نلقي الضوء على ست إستراتيجيات دفاعية يمكن أن يطبقها متصدر السوق (19).



الشكل 4/5: الإستراتيجيات الدفاعية.

- دفاع الموقع: الشكل الأساسي للدفاع - دفاع الموقع، حيث تحافظ الشركة على موقعها الذي تشغله وتقيم "التحصينات" حوله. لكن دفاع الموقع الحالي أو السلعة يعمل في حالات نادرة فقط. حاول "هنري فورد" أن يطبق هذا الأسلوب فيما يتعلق بالنموذج المشهور "نماذج T" لكنه كاد أن يخسر كل شيء تماماً. إذا، على الشركات دائماً أن تحسِّن من إنتاجها وتتكيف مع الظروف المتغيرة للماركات التجارية الجديدة في السوق. فـ"كوكا كولا" مثلاً، ورغم أنها تتصدر السوق

العالمية في إنتاج المشروبات غير الكحولية، فإنها ما زالت تنوّع من تشكيلتها باستمرار.

- دفاع الأجنحة: في سبيل السعي إلى الحفاظ على الموقع الحالي عموماً، يجب على الشركة المتصدرة أن تراقب أجنحتها التي يمكن أن تعتبر نقاط ضعف في الدفاع، فالمنافسون عادة ما يضربون في هذه الأماكن الضعيفة للشركة. وباتباع سياسة دفاع الأجنحة تراقب الشكة بدقة أجنحتها وتدافع عن الضعيفة منها. وهذا ما تقوم به نستله إذ تؤمن تغطية أجنحتها ماركاتها التجارية من نسكافيه وغولد بلوند.
- الدفاع مع توجيه الضربات: يستطيع المتصدر أن يبدي نشاطاً كبيراً ويوجه ضرباته إلى المنافسين قبل أن يبدأ هؤلاء بالهجوم عليه. ومعنى هذه الضربات يمكن تفسيره بمساعدة المقولة التالية: "الوقاية خير من العلاج".
- الدفاع مع هجوم مضاد: على الرغم من الجهود المبذولة في حماية أجنحتها أو ضرباتها الوقائية، فإن الشركة المتصدرة بكونها تعرضت للهجوم من المنافسين، ملزمة على اتخاذ إجراءات مضادة سريعة. فعندما هاجمت "فوجي" "كوداك" في سوق الأفلام. لجأت كوداك إلى الهجوم المضاد من خلال تنشيط وتعزيز الترويج وطرحت العديد من السلع الجديدة. في بعض الأحيان، وقبل أن تقوم الشركة المتصدرة بهجوم مضاد تفضل القيام بفترة "استراحة". وهذا يمكن النظر إليه كلعبة خطرة مثل "لننتظر ونرى ماذا سيحدث".
- الدفاع الوقائي: يعني الدفاع الوقائي للشركة اتخاذ إجراءات حاسمة في الدفاع عن مواقعها في السوق. كأن تتجه إلى الأسواق الجديدة مثلاً والتي يمكن أن تخدمها في المستقبل.
- الدفاع المركز: تتوصل الشركات الكبرى أحياناً إلى نتيجة مفادها: أنها لا تستطيع الاستمرار في الدفاع في كل المواقع وذلك بسبب مواردها التي تتشتت في كل مكان. ولذا تلجأ إلى طريقة "الانسحاب الإستراتيجي". وتسلّم الشركات الواقع الأكثر ضعفاً لديها وتركز مصادرها وإمكانياتها على المواقع القوية.

إستراتيجيات الشركة - المطالبة بالصدارة

إن الشركات التي تحتل المكانة الثانية أو الثالثة في السوق تعتبر أحياناً شركات ضخمة، وهذه الشركات هي: كولغات وفيات وتويوتا وروشي وساندوس وبيبسي كو وغيرها، وهي تستطيع القيام بمهاجمة المتصدر وغيره من المنافسين الآخرين معلنة بصراحة حقها الكامل في الحصول على حصة كبيرة في السوق. ولنستعرض الإستراتيجيات التنافسية للشركات المطالبة بالصدارة.

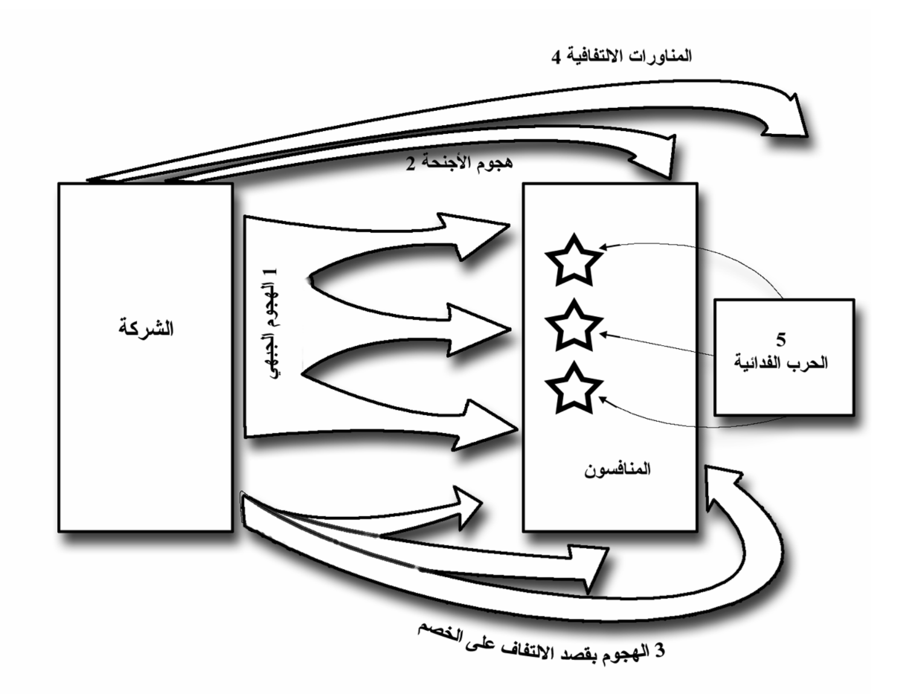
تحديد الهدف الإستراتيجي والخصم

إن الشركات التي تدعي حقها في الصدارة عليها أن تحدد هدفها الإستراتيجي، وإن أغلبية هذه الشركات تسعى لزيادة أرباحها بزيادة حصتها في السوق ويتم اختيار الهدف الإستراتيجي طبقاً للمنافس الذي ستختاره الشركة على أنه الخصم لها. وفي أغلب الحالات لدى الشركة إمكانية الادعاء على هذا المنافس أو ذاك.

وتستطيع الشركة المطالبة بالصدارة مهاجمة المتصدر، وهذه إستراتيجية خطرة لكنها واعدة، ولكي يكون الهجوم ناجحاً على الشركة أن تمتلك مزايا تنافسية في وجه المتصدر - التفوق في التكاليف التي تؤدي إلى سياسة تسعير متدنية أو القدرة على تقديم قيمة كبرى للمستهلكين. وبمقدور الشركة المطالبة بالصدارة أن تتجنب المواجهة مع المتصدر وعوضاً عن ذلك تقوم بمهاجمة الشركات المشابهة لها أو الأقل قدرة منها والعاملة في الأسواق المحلية والإقليمية. وهذه الشركات الصغيرة يمكن ن تعاني من العجز في الموارد المالية.

وبهذا الشكل إن الهدف الإستراتيجي للشركة المطالبة بالصدارة يرتبط بالمنافس الذي تريد مهاجمته. وإذا كانت الشركة تلاحق متصدر السوق، فإن هدفها يمكن أن يكون الاستيلاء على حصة معينة من السوق. فشركة "بيك" تعرف أنها لا تستطيع "إزاحة" جيليت من السوق. ولكنها تريد أن تستولي على حصة كبيرة من هذه السوق. والشركة تستطيع أيضاً أن تضع لنفسها هدفاً يتمثل في تحقيق موقع متصدر في السوق.

اختيار الإستراتيجية الهجومية



الشكل 4/6: الإستراتيجيات الهجومية

كيف تستطيع الشركة المطالبة بالصدارة مهاجمة المنافس بشكل أفضل وتحقق أهدافها الإستراتيجية؟ في الشكل 4/6، أوردنا خمس إستراتيجيات محتملة للهجوم وهي:

- الهجوم الجبهي: خلال الهجوم الشامل في جميع الجبهات تحاول الشركة أن تتفوق على المنافس في العديد من المجالات: في السلع، والدعاية، والأسعار ونظام التوزيع. وتهاجم بكل قوة الجوانب القوية وليس الضعيفة. والانطلاق في هذا يرتبط بالجبهة التي تملك تفوقاً في الجوانب القوية. "22). وإذا كانت الشركة المطالبة بالصدارة لا تمتلك موارد كافية وأقل من المنافس، فإن الهجوم الجبهي لا يملك أي معنى عملياً.
- هجوم الأجنحة: عوضاً عن الهجوم في "الجبهة" يمكن للشركة المطالبة بالصدارة أن تهاجم من جهة الجنحة. وغالباً ما يركز المنافس كل قواه للدفاع

عن جوانبه القوية، تاركاً أثناء هذا بعض الأجنحة دون دفاع. وبتوجيـه الضربـات إلى هذه الأماكن الضعيفة يمكن للشركة أن تواجـه الجوانـب الضـعيفة للمنـافس بواسطة جوانبها القوية. ويطلب الهجوم عبر الأجنحة في تلك الحالات التي تمتلك فيها الشركة موارد أقل من المنافس. وهناك طريقة أخـرى للهجـوم عـبر الأجنحـة أيضاً، وهي تكمن في أنه كي يتم العثور على الثغرات الي يتركها المنافسـون، يجـب ملؤها ومن ثم تحويلها إلى قطاعات ثابتة ومربحة. فعـلى سـبيل المثـال، يتحـاشى المصنعون اليابانيون والأوروبيون للسيارات المنافسة غـير المبـاشرة مـع المصـنعين الأمريكيين الذين ينتجون سيارات كبـيرة وغـير اقتصـادية وعوضـاً عـن ذلـك عـثر أولئك المصـنعون عـلى قطـاع اسـتهلاكي غـير مُخـدّم والـذي يتطلـب وقـوداً أقـل للسيارات. وقاموا بتجاوز هذه الثغرة.

- الهجوم بقصد الالتفاف: وهو يـنص عـلى توجيـه الضربـات مـن كـل الاتجاهـات مباشرة. بحيث يكـون المنـافس مـرغماً عـلى الـدفاع مـن الجبهـة ومـن الأجنحـة والجسد في الوقـت ذاتـه. وتهـدف إسـتراتيجية الهجـوم بقصـد الالتفـاف إلى أنـه عندما تملك الشركة المطالبة بالصدارة تفوقاً مهيمناً في الموارد وتفترض أنـه يمكنهـا التعامل مع المتصدر في وقت معين. فعلى سبيل المثال، هاجمـت شركـة "سـايكو" سوق الساعات على امتداد عدة سنين، وهي تمتلك في أغلبية الأسواق حـوالي 400 نموذج، لكن القوة الحقيقية لهذا المتصدر تنعكس في ألـ2300 نموذج التي تنتجها وتبيعها في كافة أرجاء العالم.
- المناورة الالتفافية: وهي إستراتيجية مناورة، وليست مواجهة مباشرة مع المنافس. وفي هذه الحالة تلتفت الشركة المطالبة بالصدارة على المنـافس باختيـار الأسـواق البسيطة بمثابة أهداف لها. ويقتضي الالتفاف مثلاً تنوعاً في النشاط والانتقـال إلى الأسواق الجغرافية الجديدة أو الانتقال الحاد إلى استخدام التكنولوجيـا الجديـدة بهدف إزاحة السـلع الحاليـة. والقفـزة التقنيـة هـي إسـتراتيجية تطبـق غالبـاً في مجالات العمل التقنية العالية.
- حرب الفدائيين: وهي فرصة أخرى يمكن أن تستغلها الشركات المطالبـة بالصـدارة لاسيما غير الكبيرة منها أو التي تمتلك موارد مالية غير كبيرة.

إستراتيجيات الشركات - المرافقة

ليست كل شركة من عداد "العشرة الأوائل" في العالم تطمح لمنافسة متصدر السوق. ولن يسمح المتصدر لأية محاولة "لإزعاجه" دون تحميله خسائر هامة. وإذا كانت الشركة الطالبة بالصدارة "تتودد" للمستهلكين بتقديم أسعار متدنية لهم ومستوى عال من الخدمات أو إعطاء السلعة خواص جاذبة أخرى. فإن المتصدر وبهدف رد الهجوم قار على تحقيق الشيء ذاته أيضاً وبسرعة. والمتصدر كما هي القاعدة أكثر تحملاً في الصراع من أجل المستهلكين. وبالتالي على الشركة المهاجمة أن تفكر مرتين قبل أن تقوم بمهاجمة المتصدر. لذلك يفضل العديد من الشركات ملاحقة المتصدر بدلاً من أن تنافسه مباشرة. وتستطيع الشركات التي تسير وراء المتصدر أن تحصل على العديد من المزايا. فالمتصدر يتحمل نفقات ضخمة تتعلق بتطوير السلع الجديدة والأسواق وتوسيع قنوات حركة البضائع ودراسة السوق أيضاً. ومقابل ما يقوم به من أعباء يحصل على الصدارة في الصوق. ومن جهة أخرى يمكن للشركة المرافقة أن تكتسب خبرة المتصدر وتقلد أو تحسن من سلعها وبرامجها التسويقية. ورغم أنها لا تستطيع التفوق على المتصدر إلا أنها يمكنها تحقيق مستوى هام جداً من الأرباح.

إن الشركات المرافقة أو التي تلاحق المتصدر يجب أن تعرف كيف تحافظ على المستهلكين الحاليين وكيف تستولي على حصة معقولة من الزبائن الجدد. وإن هذه الشركات تكون عادة الهدف الأول للهجوم من قبل الشركات المطالبة بالصدارة. ولذا على تلك الشركات أن تهتم دائماً بحيث تكون نفقاتها الإنتاجية متدنية وأن تكون جودة سلعها وخدماتها عالية جداً. كما أن اللحاق بالمتصدر واقتفاء أثره لا يعني سلوكاً سلبياً أو تقليداً أعمى لأعمال المتصدر. فهي يجب أن تحدد لنفسها طريقاً للنمو خاصة بها.

وهناك ثلاثة أنواع للشركات التي تقتفي أثر المتصدر وهي:

- الشركة "المنتحلة لصفة ما": وهي تقلّد تماماً السلع التي ينتجها المتصدر. وهي لا تخترع شيئاً جديداً أبداً وتقلد حتى نظام توزيعه ودعاياته وغيرها من أعماله التسويقية، وهي تحاول أن تبقى موجودة في السوق على حساب الاستثمارات التي يوظفها المتصدر في السوق.

- الشركة المقلّدة: وهي تقلد شيئاً ما من المتصدر، لكنها تقوم ببعض الأعـمال المميزة في مجموعة خدماتها التي تقمها وفي دعاياتها وأسعارها وغيرها مـن أعمالها التسويقية. ولا يولي المتصدر أهمية لهـذه الشركـة إلى أن تنتقـل إلى الهجوم المباشر. والشركة المقلدة يمكنهـا مسـاعدة المتصـدر في مسـألة عـدم اتهامه بالاحتكار.
- وإن الشركات "المنتحلة لصفة ما" اليوم هي عبارة عن تجـار المفـرق الـذين يحدثون ماركاتهم التجارية الخاصة بهـم والتـي تبـدو مـن الخـارج شـبيهة بماركات المتصدر (26).
- وأخيراً هناك الشركة المتأقلمة: وهي تبني سياستها مستخدمة إنتاج المتصدر وبرامجـه التسـويقية وفي بعـض الأحيـان تقـوم بتحسـينها. ويمكـن للشركـة المتأقلمة أن تختار أسواقاً أخرى لمبيعاتها، كي تتجنب المواجهة مع المتصـدر. وهذا ما تقوم به العديد من الشركات التي تنتج معـدات الكمبيـوتر IBM (27). وغالباً ما تصبح الشركـة المتأقلمـة شركـة تطالـب الصـدارة وهـذا مـا حدث مع العديد من الشركات اليابانيـة بعـد أن قامـت بتكييـف وتحسـين الإنتاج العائد للعديد من شركات العالم.

إستراتيجيات الشركات

التي تقوم بتخديم فجوات السوق

في كل فرع صناعي تقريباً هناك شركـات تتخصـص في تخـديم فجـوات السـوق، ودون السعي لتحقيق هدف السيطرة في كل السـوق أو قطاعاتهـا الكـبرى، فـإن هـذه الشركات تختار القطاعات المستهدفة في إطار القطاعات الأخرى الأكثر ضـخامة. وهـذه الطقاعات غير الكبير هي التي تشـكل فجـوات السـوق. وغالبـاً مـا تـتصرف عـلى هـذا الشكل الشركات غير الكبيرة بمواردها المحدودة. وإن الأقسام الصـغيرة للشركـات الأكـثر ضـخامة تتبـع أيضـاً إسـتراتيجية تخـديم فجـوات السـوق. وتلجـأ أحيانـاً إلى هـذه الإستراتيجيات الشركات الضخمة أيضاً. ومثـل ذلـك شركـة EG&G. وهـي شركـة تنـتج المعدات الصناعية وقطع الغيار لها بمقـدار 1.4 مليـار دولار سـنوياً. وهـي تتـألف مـن

أكثر من 175 قسماً مختلفاً ومستقلاً. ويقدر حجم مبيعات كل واحد منها 10 ملايين دولار في الأسواق، والتداول العام لكل منها لا يزيد عن 25 مليون دولار. وتملك الكثير من أقسام الشركة أقساماً صغيرة أخرى للبحوث والدراسات وإنتاجها الخاص والبيع ايضاً. وتعتبر الشركة الآن المتصدر التقني في 80% من فجوات السوق وما هو مدهش حقاً هو أنه في قائمة 1000 شركة متقدمة كانت قد صنفتها مجلة "فورتون"، فإن شركة EG&G تحتل المرتبة الثانية من حيث الإيرادات والأولى من حيث الريعية.

والمعنى الأساسي هنا يكمن في أنه بفضل تطبيق إستراتيجية تخديم فجوات السوق فإن الشركات التي تمتلك حصة غير كبيرة في كل السوق. تستطيع أن تكون مربحة جداً.

ما الذي يجلب النجاح للشركات العاملة في فجوات السوق؟ السبب الرئيسي يكمن في أن الشركة التي تركز أعمالها على خدمة تلك الفجوات توضح في نهاية المطاف لمجموعة المستهلكين كم هو مفيد تلبية احتياجات المشترين بشكل أفضل من باقي الشركات التي تمارس عملها بانتظام في هذه الفجوة.

وفي النتيجة، فإن الشركة التي تخدم تلك الفجوات تستطيع وضع السعر الذي يفوق النفقات بكثير بحيث يحظى المستهلك بقيمة أعلى مقارنة مع الشركات الأخرى. وفي الوقت ذاته تحقق الشركات العاملة في فجوات السوق النجاح على حساب حجم الترويج الكبير.

وتحاول هذه الشركات العثور على واحدة أو أكثر من هذه الفجوات بحيث تكون مضمونة ومربحة. والفجوة يجب أن تكون كبيرة بما فيه الكفاية، كي تجلب الربح ولها القدرة على النمو. وبحيث تستطيع الشركة تقديم الخدمة لها. وبحيث أن لا تشكل أي اهتمام للمنافسين الكبار.

إن الطريقة الأساسية المتبعة لإشغال الفجوات هي التخصص. وتستطيع الشركة التخصص في أي سوق، وفي المجموعات الاستهلاكية والسلع أو المجموعة التسويقية. ونورد فيما يأتي الأنواع الرئيسية للتخصص والخاصة بالشركات التي تخدم فجوات السوق.

- التخصص في مجموعة محددة للمستهلكين النهائيين، مثال ذلك وكالة رويتر تقدم المعلومات المالية والأنباء قبل كل شيء إلى رجال المال والصحفيين.
- التخصص العمودي: تعمل الشركة على مستوى معين من الدورة الإنتاجية التوزيعية. مثلاً: شركة EVC الموجودة في الدانمارك تعتبر المنتج الأساسي "للبوليفينيكلوريد" في أرووبا.
- التخصص في المنشآت الاستهلاكية ذات الأحجام المعينة، تركز الشركة عملها على خدمة الزبائن الصغار والمتوسطين والكبار. والعديد من الشركات تركز عملها على خدمة الزبائن الصغار والذين تهملهم الشركات الضخمة.
- التخصص على مستهلكين محددين فقط. الشركة تخدم زبوناً واحداً أو عدة زبائن كبار فقط، والعديد من هذه الشركات تعمل في مجال صناعة الدراجات.
- التخصص الجغرافي - تمارس الشركة الترويج في مكان محدد فقط أو دولة أو إقليم معين من العالم. وإن نشاط أغلبية البنوك الذين يقدمون الخدمات لا يخرج عن إطار دولة واحدة.
- التخصص في سلع معينة أو مواصفات سلعية معينة. تتخصص الشركة في إنتاج سلعة معينة، ومجموعة سلع أو سلع تتمتع بمواصفات خاصة مثل "رولز رايس" - الوحيدة في العالم التي تورد المحركات النفاثة.(29).
- التخصص على مستوى معين من السعر / الجودة. تعمل الشركة على مستوى منخفض أو عال في مجال مؤشر السعر / الجودة.
- التخصص في تقديم خدمات معينة، تطرح الشركة أنواعاً مختلفة من الخدمات التي ليس بمقدور الشركات الأخرى تقديمها مثل "ناسا" التي تملك إمكانيات إصلاح وإطلاق الأقمار الصناعية.

إن نشاط الشركات العاملة في تخديم فجوات السوق مترافق بمغامرة كبيرة، لأن الفجوة يمكن أن تكون خاسرة، أو تبلغ مستوى يمكن أن يجذب انتباه المنافسين الكبار، ولن يتأخروا مطلقاً في اتخاذ قرار الهجوم. فشركة "بورش" مثلاً بدت أنها "واقعة بين نارين"، عندما أصبح ينخفض في بداية التسعينيات الطلب على السيارات الفارهة، وأما شركة "هوندا" و"تويوتا" و"مازدا" فقد قررت الهجوم على سوق السيارات الرياضية (30).

خدمة عدة فجوات في الوقت ذاته Multiple Niching

هي إستراتيجية حيث تطرح الشركة من خلالها مجموعة من السلع المستقلة أو الخدمات المعتمدة على جذب الزبائن المنتمين إلى قطاعات ضيقة مستقلة في السوق.

إن خطر زوال الفجوة يرغم الشركات على تطبيق خدمة عدة فجوات في الوقت ذاته، وبتطوير فجوتين أو عدة فجوات، تزيد الشركة من حظوظها على بعث نشاطها. والقسم الأعظم من الشركات المتقدمة العاملة في مجال الصحة حققت نجاحاً بفضل أن كل واحدة منها طرحت خدمات لعدة فجوات في السوق والتي كانت تهيمن فيها. فعلى سبيل المثال، شركة سويدية تتخصص في معالجة الكليتين والجراحة القلبية والتخدير وتقنية نقل الدم. وكذلك خدمة النقاهة. والنموذج الأوضح لضرورة تقديم الخدمة لعدة فجوات في وقت واحد هو انخفاض حجم مبيعات شركة "تاغامنت" إلى 76% خلال فصل واحد فقط، بعد أن حرمت من الرخصة في الولايات المتحدة(31).

الاهتداء بالمستهلك أم بالمنافس؟

أكد في الفصول السابقة أن الشركة التي تراقب منافسيها باهتمام، بغض النظر إن كان هؤلاء متصدرين أو مطالبين بالصدارة أم مرافقين للمتصدر أو متخصصين في خدمة فجوات السوق. وعليها أيضاً أن تبحث عن إستراتيجية تسويقية تنافسية تتيح لها امتلاك الموقع الأكثر فاعلية في علاقاتها مع منافسيها، وعليها كذلك أن تكيف إستراتيجياتها دائماً مع البيئة التنافسية المتغيرة بسرعة.

ويتبادر إلى الذهن السؤال التالي الآن: هل تستطيع الشركة صرف الوقت والقوة بملاحقتها ومراقبتها للمنافسين مهملة مصالح زبائنها؟ على هذا السؤال يمكن الإجابة بنعم. فالشركة تستطيع أن تصبح مهتدية تماماً بالمنافس وحتى أنها يمكن أن تفقد اهتداءها واسترشادها بزبائنها.

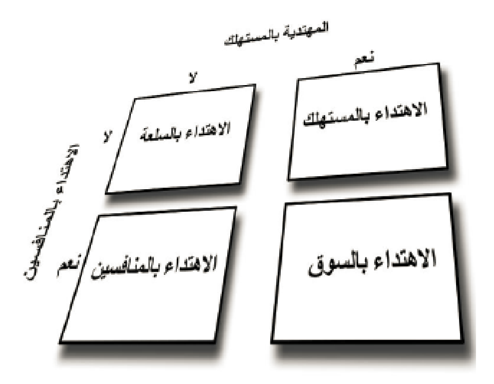
الشركة المهتدية بالمنافس - هي الشركة التي تُحدِّد أعمالها من قبل أعمال وردود فعل المنافسين، ومثل هذه الشركة تصرف الجزء الأكبر من وقتها في مراقبة أعمال المنافسين وحصصهم في السوق وتسعى للعثور على إستراتيجيات تتيح لها مواجهة المنافسين. إن لهذا الكلام جوانبه الإيجابية والسلبية، فالإيجابية تكمن في أن الشركة تكون في حالة الجاهزية العليا، وهذا يرغم المسوقين على عدم فقدان الثقة واكتشاف الجوانب السلبية، إن كان لمواقعها أو لمواقع المنافسين. وأما الناحية السلبية فتكمن في أن الشركة لا تصبح نشيطة بقدر ما تصبح متفاعلة. وعوضاً عن تطبيق الإستراتيجية الخاصة باستمرار، والمهتدية بالمستهلك، تقوم بأعمالها بناء على أعمال المنافسين. ونتيجة لهذه الأعمال المتعلقة بقوة بالمنافسين، لا تتبع الشركة خططها الخاصة لتحقيق أهدافها.

الشركة المهتدية بالمنافس Competitor centred company: هي الشركة التي تُحدِّد أعمالها أساساً من قبل أعمال وردود فعل المنافسين، وهي تصرف الجزء الأكبر من وقتها في مراقبة أعمال المنافسين وحصصهم في السوق، وتحاول العثور على إستراتيجيات تتيح لها مواجهة المنافسين.

الشركة المهتدية بالمستهلك Customer centred company: هي الشركة التي تأخذ بعين الاعتبار، أثناء إعداد إستراتيجياتها التسويقية، تطوير الاحتياجات الاستهلاكية في المقام الأول، وتقديم القيمة الاستهلاكية العليا لمستهلكيها المستهدفين.

الشركة المهتدية بالسوق Market centred company هي الشركة التي تراقب المشتري والمنافس في الوقت ذاته، مولية لهما أهمية متشابهة أثناء إعداد إستراتيجياتها التسويقية الخاصة.

وخلافاً للشركة المهتدية في أعمالها بالمنافسين، هناك الشركة المهتدية بأعمالها بالمستهلك، فهي تعد إستراتيجياتها آخذة بعين الاعتبار تطور الاحتياجات الاستهلاكية في المقام الأول. ومن الواضح أن الشركة المهتدية بالمستهلك، تمتلك تفوقاً على المنافسين عند تحديد فرص النمو المحتملة وتخطيط الإستراتيجيات. وإن



الشكل 4/7: تطور اهتداء الشركات

مراقبة تطور الاحتياجات الاستهلاكية تتيح للشركة اتخاذ قرار تقديم الخدمات للمجموعات الاستهلاكية وتلبية الاحتياجات الأكثر أهمية باعتبار مواردها وأهدافها. وفي حقيقة الأمر، إن الشركات المعاصرة يجب أن تكون شركات مهتدية بالسوق، من خلال مراقبة مستهلكيها ومنافسيها في الوقت ذاته. ولا يجب أن تؤدي مراقبتها لمنافسيها إلى فقدان اهتمامها بالمستهلكين. وقد أوردنا في الشكل 4/7 أنه مع مرور الوقت قطعت الشركات أربع مراحل للتطور، وكل مرحلة تختلف عن الأخرى بنوع اهتدائها. وفي المرحلة الأولى كانت الشركات مسترشدة سلعياً، وعملياً لا تولي اهتمامها للمستهلكين الآخرين أو المنافسين، وفي المرحلة الثانية أصبحت الشركات تهتدي بالمستهلك كما أصبحت تولي اهتمامها به، وأما في المرحلة الثالثة فقد ركزت اهتمامها على المنافسين وأصبحت مهتدية - تنافسياً. وفي الوقت الحالي يجب أن تصبح الشركات مهتدية بالسوق مولية اهتمامها للزبائن والمنافسين في الوقت ذاته، ويجلب الاهتداء بالسوق فوائد جمة، وكما أشارت إحدى الدراسات مؤخراً أن هناك علاقة متبادلة إيجابية وقوية بين الاهتداء التسويقي للشركة وريعيتها، والتي لا ترتبط بنوع النشاط التجاري والبيئة السوقية(32).

الخلاصة

أثناء عملية إعداد الإستراتيجية التسويقية الفعالة يجب على الشركة أن تأخذ بعين الاعتبار منافسيها وكذلك مستهلكيها الحاليين والمحتملين. كما عليها أن تهتم بدراسة وتحليل المنافسين وإعداد الإستراتيجيات التسويقية التنافسية التي تضمن لها إحداث مواقع فعالة خاصة بها لتقف في وجه المنافسين، وتعطيها مزايا تنافسية إلى أقصى حد ممكن.

إن دراسة وتحليل المنافسين تشمل أولاً:- اكتشاف المنافسين الأساسيين للشركة على أساس دراسة وتحليل المنافسة إن كان في إطار فرع صناعي معين أو في السوق بشكل عام. ثانياً:- هي تضم جمع الشركة للمعلومات عن إستراتيجيات وأهداف وجوانب القوة والضعف وطيف ردود أفعال المنافسين وبامتلاك هذه المعلومات تستطيع الشركة أن تحدد المنافسين الذين يجب أن تهاجمهم وأولئك الذين يجب أن تتفادى مواجهتهم. ويجب على المعلومات التنافسية أن تجمع دائماً وتفسّر وتوزع باستخدام نظام معلوماتي مناسب لدعم القرار في مجال المنافسة، ويجب على رؤساء الأقسام التسويقية وخدمات الشركة أن يحصلوا على المعلومات الهامة والمضمونة عن أعمال وقرارات المنافسين.

إن الأفضلية لهذه الإستراتيجية التسويقية التنافسية أو تلك تعطى طبقاً لمواقع الشركة في السوق وكذلك أهدافها وإمكانياتها ومواردها، وترتبط الإستراتيجية التسويقية التنافسية بالنوع الذي تنتمي إليه تلك الشركة. وهل هي متصدرة للسوق أم شركة مطالبة بالصدارة أم شركة مرافقة للمتصدر أم شركة تقوم بتخديم فجوات السوق.

يواجه متصدر السوق ثلاث مشاكل: توسيع السوق كلها عموماً، والدفاع عن حصة السوق وزيادة حصته في السوق. ويهتم متصدر السوق في توسيع السوق عموماً لأن نتيجة أي زيادة في حجم المبيعات سيكون هو الرابح أكثر من غيره. ولزيادة حجم السوق تكون الشركة المتصدرة منغمسة في البحث الدائم عن زبائن جدد للسلعة، وفرص جديدة لاستخدامها وإمكانيات تأمين أقوى معدل لاستهلاك تلك

السلعة. وللدفاع عن الحصة الحالية في السوق يملك المتصدر عدة طرق للدفاع. دفاع الموقع، ودفاع الأجنحة، والدفاع بتوجيه ضربات وقائية، والدفاع عن طريق القيام بهجوم مضاد، وحشد القوى. وإن أغلبية المتصدرين يحفظون أنفسهم من حملات المنافسين باختيار الأعمال الصحيحة وعدم إعطاء المنافس أية فرصة ضئيلة للهجوم. ويستطيع المتصدر أيضاً أن يسعى لزيادة حصته في السوق، وهذا ينعكس في تلك الحالات عندما تؤدي زيادة الحصة إلى نمو مناسب للريعية.

الشركة المطالبة بالصدارة أو التي تدعي الصدارة، هي شركة تسعى لزيادة حصتها في السوق بالهجوم على المتصدر وعلى غيره من الشركات الداخلة في عداد الشركات "العشرة الأوائل"، أو على الشركات الصغيرة العاملة في السوق أيضاً. وتستطيع الشركة المطالبة بالصدارة أن تختار عدة إستراتيجيات هجومية تشمل الهجوم الجبهي والهجوم عبر الأجنحة والهجوم بقصد الالتفاف والمناورات الالتفافية أو حرب الفدائيين.

الشركة المرافقة للمتصدر هي إحدى الشركات التي تسعى لبعث نشاطها في السوق وعدم ترك "السفينة". وتخشى هذه الشركة أن تفقد أكثر من أن تمتلك عند دخولها في الحرب التنافسية. ولا يمكن القول إن هذه الشركة لا تمتلك إستراتيجية خاصة بها، بل على العكس تماماً، هي تسعى لاستخدام قدراتها الخاصة لتحقيق نمو في السوق. وتحقق هذه الشركات في بعض الأحيان أعلى مستوى من تعويض التوظيفات المالية الرأسمالية مقارنة مع متصدر السوق.

الشركة التي تقوم بتخديم فجوات السوق هي شركة غير كبيرة تقوم بتخديم بعض أجزاء السوق التي، كما هي القاعدة، لا تجذب الشركات الضخمة. وهذه الشركات تتخصص في أغلب الأحيان في تخديم مجموعات محددة من المستهلكين النهائيين، وزبائن من فئة معينة ومستهلكين محددين وإقليم جغرافي وتتخصص كذلك في إنتاج سلع معينة، أو سلع تتمتع بمواصفات معينة، وفي تقديم خدمات خاصة.

إن الاهتداء بالمستهلك هو عنصر أساسي حتماً لنشاط الشركة في الأسواق الحالية، لكن ليس على الشركات المغالاة عند نشاطها في هذا الاتجاه. وتستطيع

الشركات أن تعاني من جهة المستهلكين مع ازدياد الاحتياجات والمنافسين الجدد أكثر مما تلاقيه من جهة المنافسين الموجودين. والشركات التي تراقب باهتمام واحد أعمال المستهلكين والمنافسين في الوقت ذاته - قد اختارت الاتجاه السوقي الصحيح.

المفاهيم الأساسية

دراسة وتحليل المنافسين	المزايا التنافسية
تحليل القيم الاستهلاكية	الإستراتيجيات التنافسية
التحليل القاعدي	الشركة المطالبة بالصدارة
التصنيع	الشركة التي تخدم فجوات السوق
الشركة المهتدية بالمنافس	الشركة المرافقة للمتصدر
الشركة المهتدية بالمستهلك	متصدر السوق
الشركة المهتدية بالسوق	خدمة عدة فجوات في وقت واحد
المجموعة الإستراتيجية	

أسئلة للمناقشة

1- ادرسوا محاولات "ريتشارد برينسون" للتغلب على متصدري السوق في مجال النقل الجوي وإنتاج المشروبات غير الكحولية (شركة كوكا كولا) وكذلك في مجال الخدمات المالية. ما هي الإستراتيجية التي تنصحون بها متصدر السوق للبقاء في المكانة الأولى في كل من هذه المجالات؟

2- كيف يمكن توسيع السوق الرياضية برأيكم؟ وهل هناك طرق معينة لتوسيع السوق عموماً، تكون فاعلة أكثر من غيرها؟ وما هي الطرق؟

3- هناك شركات تحتل مرتبة متوسطة ما بين الشركات الضخمة ذات الأرباح الكثيرة وبين الشركات الصغرى المتخصصة أكثر. ناقشوا هذه المسألة: كيف يمكن لهذه الشركات أن تطبق إستراتيجية تخديم فجوات السوق لتعزيز مواقعها التنافسية وزيادة أرباحها؟

4- إن الهدف النهائي للنظرية التسويقية هو تلبية رغبات وحاجات المستهلكين ما هو هدف الإستراتيجية المهتدية بالمنافس؟

5- تخيلوا أنكم رئيس قسم الإنتاج والترويج لماركة تجارية تحتل المرتبة الثانية في السوق. ومن المعروف أن نسبة الماركة التجارية التي تحتل المرتبة الأولى هي 60% من السوق، وهي تدافع عن مواقعها بقوة. ومع هذا تتخذون قرار توسيع نشاطكم في هذه السوق: ما هي الإستراتيجية التي كنتم ستختارونها لتحقيق أهدافكم؟

تثبيت المواد

1 - خذوا كمثال إحدى هذه الفروع الصناعية: السيارات، تصنيع آلات التصوير أو الكمبيوترات الشخصية. ادرسوا نشرة الدعايات الخاصة بها، وحددوا الملامح المميزة للسلعة المناسبة بما فيها المواصفات والأسلوب والصورة والسعر.

- اكتشفوا الشركات التي تعتبر برأيكم منافسة من وجهة نظر السوق.
- ما هي الإستراتيجية التنافسية التي يطبقها المتصدر حسب رأيكم، أو الشركة المطالبة بالصدارة أو المرافقة للمتصدر أو الشركة التي تقوم بخدمة فجوات السوق.
- ما هي المجموعات الإستراتيجية التي يمكن فرزها في ذلك الفرع الصناعي؟ ما هي المجموعات التي تتنافس مع غيرها من المجموعات؟

2 - يسعى متصدر السوق عادة إلى توسيع السوق عموماً. لاسيما في حالة الأسواق النامية والمفرقة بالسلع.

- خذوا بعض المجلات النسائية وانظروا إلى بعض الإعلانات فيها. اعثروا على أمثلة يكون فيها المنتجون أو الموردون للخدمات يحاولون رفع الطلب السوقي الكلي على سلعهم أو خدماتهم.
- ما هي الإستراتيجيات المحددة التي تعكس محاولات توسيع السوق: البحث عن مستهلكين جدد، فرص جديدة لاستهلاك السلع أو تنشيط استهلاكها أكثر؟
- قيموا إمكانية تحقيق النجاح لكل نموذج من النماذج التي قمتم باختيارها. وفسروا لماذا حسب رأيكم تكون فرص النجاح كبيرة أم صغيرة.

الحواشي

1. Michael Porter, Competitive Advantage (New York: Free Press, 1985), ch. 2; George S. Day and Robin Wensley, “Assessing advantge: a framework for diagnosing competitive superiority”, Journal of Marketing (April 1988), P.1-20; Philip Kotler, Marketing Management, 7th edn. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1991), ch. 1; Grahan Hooley and John Saunders, Competitive Positioning: The Key to market success (Hemel Hempstead: Prentice Hall, 1993).
2. John Griffiths, “The pace hots up”, Financial Times (26 Jan. 1990), P.1; Andrew Bolger, “Growth by successful targeting”, Financial Times (21 June 1994), P.12; Shiraz Sidhva, “Carmakers drive deep into india”, Financial Times (20July 1994), P.28; David Done, “Benetton Grand Prix Team Changes Gear”, Financial Times (24 August 1994), P.2; Meg Carter, “Wheels of fortune”, Marketing Week (26 August 1994), P.28-30; Anil Bhoyrul, “Devil take the hindmost”, Business Age, 4, 49)1994), P.20-32; John Griffiths, “Steering into a commanding lead”, Financial Times (15 January 1998) P.25.
3. Jan C. MacMillan and Rita Gunther McGrath, “Discovering New Points of differentiation”, Harvard Business Review (January - February 1980).
4. Financial Times Survey, “Global Business outlook” (13 Jan. 1998).
5. Theodore Levitt, “Making success through differentiation - of anything”, Harvard Business Review (Jan. - Feb. 1980).

6. Robert D. Buzzel and Bradley T. Gale, The PIMS principle: linking strategy to performance (New york: Free Press 1987).
7. "Western Europe's insurance tangle", The Econi\omist (18 June 1994), P.115-116.
8. George Stalker and Thomas M. Hout, Competing Against Time (London: Collier Macmillan, 1990).
9. David A. Garvin, "Competing on the eight dimensions of quality", Harvard Business Review (Nov. - Dec. 1987), P.101-109.
10. Tom Peters, Thriving on Chaos (New York: Knopf 1987), P.57-57.
11. Al Ries and Jack Trout, Positioning: The battle for your mind (New York: McGraw-Hill, 1981); Al Ries and Jack Trout, Marketing Warfare (New York: McGraw-Hill, 1986), Al Ries "The mind is the ultimate battlefield", Journal of Business Strategy (July - August 1988),P.4-7.
12. A. Haahti, Helsinki School of Economics, R. R. Van Den Heuvel, Groningen University and G. J. Hooley Aston University. B "Finnish Tourist Board", Graham Hooley, Peter Doyle and Norman Hart, Case Studies in International Marketing (London: Heinemann, 1982), P.61-86.
13. Julie Street, "Success crowns crash cours in sensationalism", The European - Elan (10-16 June 1994), P.5.
14. Leiv Gunner Lie, "Norway cashes in on the magic of the mountains", The European (10-16 June 1994), P.20.
15. David Short, "Red Bull set to lock Horns with multinationals", The European (19-25 August 1994).

16. Berna Helgadottir, “Time has come to realise your dreams”, The European - Elan (16-22 Sep. 1994), P.6.
17. Susan Jacquet, “Ethics and responsibility”, Swiss Quality Timing, 6 (Spring 1994), P.40-41.
18. Mike Baldwin, “Nice car, shame about the driver”, Today (20 Sep. 1994), P.7.
19. Victoria Griffith, “Reebok Backs off in sponsorship battle”, Financial Times (15 Jan. 1998), P.36.
20. Mark Landler and Gail De George, “Tempers are sizzling over Burger King’s New ads”, Business Week (12 Feb. 1990), P.33; Philip Stelly, Jr, “Burger King rule breaker”, Adweek (9 Nov. 1990), P.24-26.
21. Diane Summers, “Skoda’s sales drive is no joke”, Financial Times (12 May 1994), P.11; Stephen Bayley, “Freedom and its discontents”, The European Magazine (6-12 March 1997), P.14-17.
22. Ros Snowden, “Spirit of adventure”, Marketing Week (15 August 1994), P.32-35.
23. Alice Rawsthorn, “A nose for innovation”, Financial Times (4 August 1994), P.11; Bronwyn Cosgrove “Fabulous Fabien’s pure object of desire”, The European - elan (23-29 Sep. 1994), P.14-15.

تعميم ما تمت دراسته

"تايم أوت" من شركة كادبوري:

"الشوكولا إلى ما لا نهاية"

<u>ديمين ماك لولين، جامعة دبلن، أيرلندا</u>

<u>المدخل:</u>

تايم أوت - هي نموذج للإعداد الناجح للسلع وطرحها في الأسواق والتي تسنى لشركة "كادبوري" القيام بها. وقد كانت إدارة مصنع "كادبوري أيرلندا" المبادر لهذه التحولات الناجحة، وكان هذا المصنع يقع في مدينة "كولوك" غير بعيد عن دبلن. وإن سبب نجاح هذه السلعة هو تآلف المزايا التقنية والتوجه الدقيق نحو السوق المحلية والدولية وكذلك الاستراتيجية الجيدة لإحداث المواقع للسلع التي طبقت عند طرح السلعة في الأسواق.

تأسست شركة "كادبوري" في أيرلندا عام 1930 عندما كانت الحكومة الأيرلندية تحظر استيراد الشوكولا إلى أيرلندا. وإن دخول أيرلندا وإنكلترا في السوق الاقتصادية الأوروبية المشتركة عام 1973، قد فتح أسواقها لمنتجي الحلويات الأوروبيين: وجاءت أوقات صعبة في أيرلندا في هذه الصناعة، فالعديد من الشركات المحلية على سبيل المثال "ليمون" (الكاراميل) و"أورينز" (الشوكولا) قد اختفت من السوق وهذا أرغم كادبوري أيرلندا على تحويل إنتاجها بحيث تحقق تفوقاً على حسب فاعلية النطاق الجغرافي ليس محلياً، بل دولياً.

<u>كادبوري أيرلندا مثل كادبوري شويبس انترناشيونال.</u>

حددت كادبوري أيرلندا جوانبها القوية وإمكانياتها في إطار المجموعة الصناعية كادبوري شويبس واتخذت قرار تطوير نشاطها في هذه المجالات. وحددت

الشركة ثلاث تقنيات والتي حسب رأي إدارتها، إما أن تمتلك الخبرة الكافية من خلالها أو يمكنها أن تنمو وتتطور بسرعة. وإليكم هذه التقنيات:

1- الضغط: ومضمون هذه التقنية بالنسبة لإنتاج الحلويات يكمن في أن نوع واحد من الحلويات يتم "كبسه" (ضغطه" داخل نوع آخر: ومثال ذلك: منتج كادبوري باسم "إيكليرز" هو كراميلا مع الشوكولا.
2- إنتاج شوكولا "فلاك" - وهذه الشوكولا هي منتوج خفيف سرعان ما يذوب في الفم عند تناوله. وتم طرحه في السوق على أنه مخصص "للذين يحبون الحصول على كل ما يرضيهم". وتحتل هذه الماركة موقعاً ثابتاً في السوق بحملة دعاية مستمرة. وكان هذا المنتج قد خصص أولاً لاستخدامه في الكعك والبوظة وغيرها من الحلويات... إلا أنه بفضل خواص تقنية إنتاج الشوكولا فإن "فلاك" يتمتع بمواصفات تتيح استخدامه بشكل أوسع.
3- إنتاج الرقاقات والخبز - وتحتل المنتجات من الرقاقات مكانة هامة في سلسلة الإنتاج في أيرلندا إذ تحظى بطلب واسع.

<u>الاستفادة من خبرة شركة كادبوري أيرلندا</u>

منذ أواسط السبعينيات ركزت كادبوري إيرلنده نشاطها في هذه المجالات الثلاثة، وأصبحت تنتج ماركات أخرى مثل "شومب" و"موغو" و"تايم أوت" و"تويرل" وهي من المقبلات الخفيفة. وتمكنت الشركة من مضاعفة إنتاجها بنجاح وأصبحت تطرح سلعها في السوق المحلية والدولية.

<u>الآفاق السوقية لشركة كادبوري أيرلندا</u>

تعتبر الشركة نفسها أنها تقدم للمستهلكين طيفاً واسعاً من المنتجات التي يحتاجونها. كما أنها تستخدم في صناعاتها المواد الأولية الأيرلندية، فمثلاً، شوكولا "ديري ميلك" يستخدم فيها الحليب الأيرلندي الذي حقق لها نجاحاً باهراً في عدة قطاعات من السوق. كما أن الشركة تحدد القطاعات انطلاقاً من عملية القيام بالمشتريات، وليس انطلاقاً من عملية إنتاج السلع. وتفرز الشركة ثلاثة أنواع من

السوق، وكل واحد منها يشكل سبباً للقيام بالشراء: في السوق الأولى يقوم المستهلكون بالشراء فجأة ومن دون تخطيط مسبق. وفي السوق الثانية يقتنون السلع لاستخدامها واستهلاكها في المنزل. وفي الثالثة يشترون السلع التي يمكن أن تقدم كهدايا للآخرين. وهذا أتاح لشركة كادبوري أيرلندا اكتشاف تصرفات المستهلكين الهامة ومضاعفة حصتها في سوق الحلويات. واهتمت إدارة الشركة كذلك بوجود "تغطية" معينة في السوق حيث تتواجد منتجات تقليدية مثل "تويكس" و"كيت كات". وفي الجدول التالي سنلقي الضوء على أهم الماركات التجارية من المقبلات في أيرلندا.

الجدول1: الماركات التجارية للمقبلات الخفيفة في أيرلندا عام 1992

الماركة	المنتج	تاريخ طرحها في السوق	حجم المبيعات (مليون جنيه أيرلندي)
كيت كات	نستله - رونتري	1937	11.1
تويكس	مارس	1968	6.5
جاكوبز كلوب ميلك	جاكوب	1900	5.0
كادبوري سناك	كادبوري	1960	11.0

سوق المقبلات الخفيفة

تحتل سوق المقبلات الخفيفة في إنكلترا وأيرلندا مكانة خاصة. فهي تشكلت بفضل نمط حياة الأشخاص هناك، وكذلك بسبب الطريقة غير المنتظمة للغذاء. والسلع التي تنتمي إلى فئة "المقبلات الخفيفة" تحظى بنجاح كبير في تلك الدول التي لا يملك فيها الأشخاص عادة تناول الطعام في الوقت ذاته مرتين أو ثلاث مرات يومياً. وفي هذه الدول يرتبط استهلاك الطعام مع مجموعة كاملة من الإمكانيات أو بواعث "الإقبال على تناول المقبلات" التي تقدم لهم خلال اليوم. ولدى الأيرلنديين والبريطانيين عادة تناول الطعام ما بين الساعة 11 والرابعة وبين فترات تناول الطعام يمكن أن يتناولوا الشاي أو القهوة مع قطع من الشوكولا. كما أنهم يمتازون بعادة تناول وجبات سريعة ما بين الوجبات الرئيسية، وهي تتمثل في تناول المقبلات الخفيفة، ولاسيما الأيرلنديين إذ شكل حجم مبيعات هذه السوق في أيرلندا عام 1992 //240// مليون جنيه أيرلندي. ويوضح الجدول 2 هذا الأمر:

الجدول 2: سوق الحلويات في أيرلندا

تقييم حجم السوق (مليون جنيه أيرلندي	1988	989	1990	1991	1992
الارتفاع السنوي	210	216	228	245	242
	-	3.0	5.0	3.0	2.9

الاستراحة على الطريقة الأيرلندية

الأيرلنديون، باختلاف الشعوب الأخرى، يحبون كثيراً تناول الشاي ويشربونه بكميات كبيرة. وأشارت الدراسات التي أجرتها "نيلسون" في أيرلندا عام 1993 أن 20 من بين 100 ماركة تجارية لسلع البقالة المشهورة، هي ماركات للشاي. إلا أنه لابد أن نشير إلى أن الماركات المشهورة للشاي في أيرلندا موجودة في تناسب السعر / الجودة، وليس بسبب خواصها المذاقية. وهذا يعني أن الشاي ينظر إليه على أنه مشروب "معدوم الصفات" ولا يتمتع بملامح خاصة يمكن أن يكون مناسباً لتناوله في "الاستراحة على الطريقة الأيرلندية" ولذا ظهرت حاجة ماسة تكمن في أنه يجب إضافة شيء ما إليه لكن لابد أن يكون ذا مواصفات تليق بالطريقة الأيرلندية.

وحاولت كادبوري أن تقوم بهذه المهمة فأنتجت العديد من المنتجات الاستهلاكية في هذا المجال. ويتوضح من هذا أن معدل استهلاك الحلويات في أيرلندا هو الأكثر ارتفاعاً في أوروبا. وإن استهلاك الشوكولا يقدر بـ 8.3 كغ للشخص الواحد في العام. (الجدول3).

الجدول 3: استهلاك الحلويات في دول الاتحاد الأوروبي (للشخص الواحد).

	أيرلندا	بريطانيا	اليونان	بلجيكا	الدانمارك	ألمانيا	فرنسا	هولندا	إيطاليا	إسبانيا	البرتغال	وسطياً
الشوكولا	8.3	8.3	8.3	2.4	7.0	7.2	5.9	5.2	6.0	1.3	2.3	4.8
البسكويت	17.9	13.9	13.0	17.9	5.2	5.5	3.1	6.5	2.8	5.9	5.2	6.6
البوظة	8.1	8.0	7.1	9.3	9.1	7.8	4.7	4.5	6.1	3.8	1.8	6.0
المجموع	34.2	28.4	25.6	22.0	21.0	21.8	16.8	16.4	14.3	9.3	6.9	17.4

نظرية تايم أوت

انطلاقاً من هذه النزعة السوقية وتراكم الخبرات التقنية رأت كادبوري في ذلك فرصة لإغناء سوق البسكويت على حساب "القيم" الخاصة بالحلويات. وفي هذا الصدد تم إعداد "تايم وت" خصيصاً لاحتلال موقع "الماركة - الجسر" وهي كانت تهدف إلى تلبية حاجات كل المستهلين وكان سوقها يتألف من المستهلكين الذين يتبعون نمط حياة تقليدي على الطريقة الأيرلندية. وواجهت الشركة بالطبع منافسين أقوياء ولاسيما من جهة "كيت كات" و"تويسكس" وكانت كلتا الماركتين تطمحان لشغل موقع "الماركة - الجسر". وبهذا الشكل ركزت تايم أوت على ثلاثة أمور: الحاجة إلى "المقبلات" خلال النهار، وتناولها مع الشاي أو القهوة، والحاجة إلى مقبلات خفيفة عموماً يتم تناولها مع المشروبات. وهذا الموقع يمكن التعبير عنه على الشكل التالي: "أينما كنتم، ومهما فعلتم، سيأتي الوقت المناسب (أي وقت استراحتكم) - إنه وقت "تايم أوت".

طرح ماركة "تايم أوت" في السوق

السلعة

قام إنتاج تايم أوت على تفوق الشركة تقنياً، إذ أتاح لها طرح شوكولا "فلاك"، وميزته التنافسية كانت في محتواه الفريد من نوعه، إذ كان يوضع بين رقاقتين مغطاتين بشوكولا ديري "ميلك". وقد تحول إلى نوع من المقبلات الخفيفة المثالية.

مكونات الماركة التجارية

تم اقتراح العديد من التسميات لهذا المنتج بما فيها "سويتش" و"ألترا" إلا أن القائمين على إنتاجه توصلوا إلى نتيجة مفادها أنه لابد من تسمية تشير إلى الوقت والظرف اللذين سوف يستهلك فيهما. وتم اختيار "تايم أوت" لأن هذه التسمية تعكس الموقع المستهدف للمنتج كمقبلات خفيفة يترافق مع تناول الشاي في وقت الاستراحة.

التسعير

إن معدل دراية المستهلكين عن أسعار المقبلات الخفيفة في السوق مرتفع جداً لذلك تمتاز رقاقات الشوكولا النموذجية بسعرها غير المرتفع عموماً. وباعتبار

مستوى التأثير على سوق تجار المفرق يمكن التأكيد أن المنتج يكون في حالات صعبة جداً عند وضعه لسعر منتوجه. وتم طرح "تايم أوت" في السوق بسعر 28 بنساً في ذلك الوقت الذي كانت أسعار الرقاقات النموذجية حوالي 30 بنساً.

أنواع العبوات

لعبت العبوة (الغلاف) دوراً جوهرياً عند إحداث موقع "لتايم أوت" في السوق كونه "ماركة - جسر". وأغلبية الماركات كانت تظهر في أغلفة نموذجية. إلا أن تايم أوت يسعى لتلبية حاجات عدة مجموعات من المستهلكين، ولذلك فإن هذه الماركة منذ بدايتها كانت تطرح في السوق في عدة عبوات / أغلفة:

- نموذجية: غلاف بشكل نموذجي يستخدم للسلع المخصصة للبيع في أكشاك بيع الصحف أمكنة الاستراحة وغيرها. وكانت توضع في الأغلفة بالقرب من منتجات كادبوري.
- عبوة "بخمسة" - أي عبوة غلاف يحتوي على خمس قطع من تايم أوت وكانت مريحة ومناسبة للاستهلاك في المحلات التجارية الكبرى بكميات ضخمة. ويوضع هذا الغلاف في المحلات بالقرب من المنتجات الأخرى.
- عبوة "لتناولها مع الشاي" وتحتوي على ست قطع صغيرة، وتباع في المحلات التجارية الكبرى، وهي مخصصة للاستهلاك في المنزل.
- عبوة للضيافة: وهي مخصصة لذلك الجزء من السوق الذي يشكله الأطفال الذين يشترونها لتقديمها إلى أصدقائهم في الشارع أو المنزل.

الدعاية وتنشيط الترويج

إن طرح "تايم أوت" في السوق عام 1992 ترافق مع مجموعة كاملة من الإجراءات للدعاية له وتنشيط ترويجه. وكان موضوع الحملة الواسعة للشركة في التلفزيون والإذاعة هو كالتالي: "تايم أوت - في أي وقت". ومن الإجراءات الأخرى أيضاً إطلاق بالونات ضخمة في عدة أماكن في البلاد، وكذلك حملات الطرق المترافقة مع الدعاية الإذاعية المحلية. وتم توزيع نماذج مجانية أيضاً في المحلات والشوارع.

نجاح تايم أوت

نشرت المجلة الأيرلندية المتخصصة، والمكرسة لمسائل التجارة بعد ثمانية أشهر من طرح تايم أوت في السوق، نشرت نتائج بحث النجاح الذي حققته تلك السلعة. وقد بينت النتائج الباهرة التي حققتها خلال تلك المدة القصيرة (الجدول4).

الجدول 4: قبول الماركة من قبل الكبار والصغار (%)

	الكبار (أكثر من 15 سنة)	الصغار (11-14 سنة)
الاستهلاك لمرة واحدة	68	97
الاستهلاك مرة - مرتين	23	13
المستهلك غير المنتظم	22	41
المستهلك الدائم	14	43

الجدول5: علاقة المستهلكين مع ماركة "تايم أوت"

	الكبار (أكثر من 15 سنة)	الصغار (11-14 سنة)
إيجابية	66	86
غير مهتمة	27	14
سلبية	27	14

العلاقة تجاه الماركة

كما كان متوقعاً وانطلاقاً من مستوى استعداد المستهلكين لاستهلاك السلعة، فإن علاقتهم تجاهها كانت إيجابية جداً (الجدول 5) وهذا يتوضح بشكل خاص أنه تم تقبل الماركة من قبل الكبار والصغار ايضاً.

الأسئلة

1- ما هي الاعتبارات التي تمسكت بها كادبوري أثناء إنتاج "تايم أوت"؟
2- ما الدور الذي لعبته هذه الاعتبارات في استراتيجية إحداث موقع لـ "تايم أوت"؟

3- فيما تكمن مغامرة إعداد "الماركة - الجسر"؟

4- ما هي تغيرات المجموعة التسويقية التي كان لها الأهمية الكبرى أثناء إحداث موقع لـ "تايم أوت"؟

5- ما هو التأثير الذي أبدته استراتيجية إحداث الموقع والاستراتيجية التسويقية للمنافس الرئيسي لـ "تايم أوت" في إحداث موقع للماركة؟

6- ما هي العوامل الثقافية المساعدة لنجاح تايم أوت"؟ وهل يمكن تحقيق ذلك النجاح في دول أوروبية أخرى؟

الفهرس

المدخل 7

الفصل الأول

تجزئة واختيار الأسواق المستهدفة 9

معلومات للتأمل Procter & Gamble عندما يصبح "الكثير" "كثيراً للغاية"..........9

الأسئلة 12

المدخل 13

تجزئة السوق..14

معدلات تجزئة السوق..15

المداخلة 1/ 1 أسواق "الشخص الواحد": العروض التسويقية "عن طريق الحجز"..21

تجزئة السوق الاستهلاكية 27

المداخلة 1/2 نظام تصنيف المناطق الآهلة بالسكان ACORN وغيرها من أنظمة التصنيف المشابهة..39

التجزئة حسب مبدأ السلوك 51

تجزئة أسواق المستهلكين المنتظمين...59

تجزئة الأسواق الدولية...64

التجزئة المتعددة العوامل 67

المداخلة 1/3 المساعد المؤتمت في تجزئة السوق (AID)...................................69

التجزئة المتعددة المراحل 74

المراحل العامة لعملية التجزئة 75

فاعلية التجزئة 77

المداخلة1/4 تصنيف المستهلكين - التحليل التصنيفي.......................................79

تقييم واختيار الأسواق المستهدفة 84
الاستراتيجيات التسويقية لقطاعات السوق 89
الخلاصة 95
المفاهيم الأساسية 96
مسائل للمناقشة.. 97
تثبيت المعلومات 98
الحواشي... 99
مواقف للتحليل Coffee - Mate 103
المنافسة في سوق مادة القشدة البديلة للقهوة..................................... 103
مستهلك Coffee Mate.. 105
القشدة البديلة / المبيضة في القهوة... 109
تحليل مجموعات المستهلكين المختلفة 110
الأسئلة 116

الفصل الثاني

إحداث المواقع للسلع.. 117
معلومات للتأمل Castrol: "التقنية الخفيفة - السائلة". الحماسي 117
الأسئلة 121
المدخل 122
الاستراتيجية المحورية 122
التمييز 123
المداخلة Nintendo 2/1: هي ببساطة أكثر من لعبة أو تسلية........................ 126
أساليب التميّز 132
إحداث مواقع للسلع بهدف تحقيق مزايا تنافسية 138
الخرائط الرسوم التخطيطية للإدراك 143
استراتيجيات إحداث المواقع.. 147
المداخلة 2/2 رسم الخرائط - الرسوم التخطيطية لإدراك السوق 147
اختيار وتطبيق استراتيجية إحداث المواقع للسلع 157

المداخلة 2/3 المعركة على مكان في الطرق السريعة 158
اختيار المزايا التنافسية ذات الآفات الواسعة................................ 162
إيصال وتقديم الموقع المختار إلى المستهلكين 169
الخلاصة.. 171
المفاهيم الأساسية... 172
أسئلة للمناقشة.. 172
تثبيت المعلومات 173
الحواشي...175
مواقف للتحليل Schott: اختيار الموقع الصحيح يضمن النجاح........................178
الأسئلة 180

الفصل الثالث

العلاقات المتبادلة مع المستهلكين القيمة الاستهلاكية ومستوى الجودة والخدمة وتلبية حاجات المستهلكين...181
معلومات للتأمل **Rubbermaid** 181
الأسئلة 186
المدخل 187
التوجه نحو المستهلك.. 188
القيمة الاستهلاكية ومستوى تلبية توقعات المستهلكين.............................. 190
مستوى تلبية توقعات المستهلك.. 194
المداخلة 3/1 مراقبة مستوى قبول المستهلكين أنظمة الشكاوي والاقتراحات 196
المداخلة 3/2 الديك الرومي البارد قد أجهز عليّ.................................. 202
تقديم القيمة الاستهلاكية وتأمين المستوى المناسب من الرضا........................ 204
نظام تقديم القيمة 207
كيف نحافظ على المستهلك 209
ثمن فقدان المستهلك 210
ضرورة الحفاظ على المستهلكين.. 211
تسويق العلاقات المتبادلة 212

المداخلة 3/3 التسويق "المتذمر": لسنا وحدنا..215
متى ينبغي استخدام تسويق العلاقات المتبادلة..219
الاختبار الأخير - ريعية المستهلك 222
إدخال نظام الإدارة الشاملة للجودة..226
المداخلة 3/4 الاستراتيجية التسويقية للإدارة الشاملة للجودة 229
الخلاصة 233
المفاهيم الأساسية 234
أسئلة للمناقشة 234
تثبيت المواد 235
الحواشي.. 237
مواقف للتحليل Feinschmecker Sauce: ثمين ومغر.. 241
الأسئلة 244

الفصل الرابع

خَلْق المزايا التنافسية.. 245
معلومات للتأمل فيدرال اكسبرس: فقدان السوق الأوروبية لخدمات البريد........245
الأسئلة 249
المدخل 251
دراسة المنافسين 253
اكتشاف منافسي الشركة 254
المنافسة الصناعية 255
المنافسة السوقية 255
تحديد أهداف المنافسين..257
تحليل استراتيجيات المنافسين..258
تقييم الجوانب القوية والضعيفة للمنافسين 259
تقييم طيف ردود فعل المنافسين المحتملة..260
اختيار المنافسين الذين يجب مهاجمتهم والذين يجب تجنبهم 261

المداخلة 4/1 تحليل القيمة الاستهلاكية - مفتاح التفوق في المنافسة 263
إقامة نظام معلوماتي - تحليلي لدعم القرار في مجال المنافسة 263
الاستراتيجيات المنافسة.. 265
المواقع التنافسية 265
الخطوات التنافسية... 267
استراتيجيات متصدر السوق.. 269
توسيع الحجم العام للسوق 271
جذب مستهلكين جدد.. 271
زيادة حصة السوق 273
زيادة الإنتاجية.. 274
الدفاع عن المواقع المتصدرة في السوق 276
استراتيجيات الشركة - المطالبة بالصدارة.. 279
استراتيجيات الشركات - المرافقة 282
استراتيجيات الشركات التي تقوم بتخديم فجوات السوق.................................... 283
الاهتداء بالمستهلك أم بالمنافس؟ 286
الخلاصة... 289
المفاهيم الأساسية... 291
أسئلة للمناقشة... 291
تثبيت المواد.. 292
الحواشي.. 293
تعميم ما تمت دراسته 297
"تايم أوت" من شركة كادبوري: "الشوكولا إلى ما لا نهاية" 297
طرح ماركة "تايم أوت" في السوق 301
الأسئلة 303
الفهرس 305

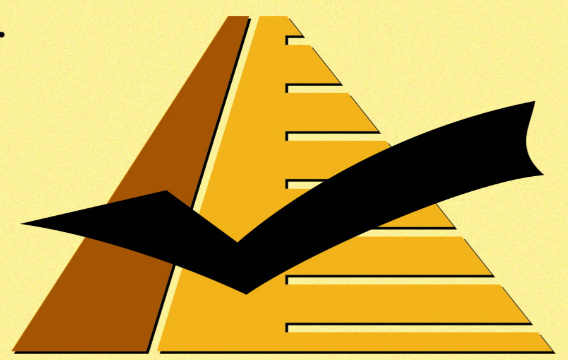
هذا الكتاب ...

يستعرض هذا الجزء (الثالث) أساليب التسويق التي بفضلها تتحول المعارف التسويقية إلى مجموعة من الاستراتيجيات المحددة، وكيفية فرز قطاعات استهلاكية تصبح مستهدفة للشركات، وما هي أساليب السيطرة على هذه القطاعات، بحيث تجذب المستهلكين، وتقيم علاقات متبادلة طويلة الأمد، وضرورة تلبية حاجات أولئك المستهلكين.

ويدرس بالتفصيل كيف تساعد القيمة الاستهلاكية ومستوى الجودة والخدمة في تحقيق تلك الحاجات على أرض الواقع، ويحدد النشاطات التي يجب متابعتها وفي الوقت المناسب، والبحث عن طرق جديدة ومدروسة تعبر عن الجوانب الأكثر قوة في هذا المجال.

هذ الكتاب يقدم الإجابات التي يبحث عنها كل المهتمين في مجال التسويق، كما يحتاجه الدارسون وطلاب كليات ومعاهد التجارة والاقتصاد.

... الناشر





هاتف: 00963 11 5627060
فاكس: 00963 11 5632860



هاتف: 00963 11 5617071
فاكس: 00963 11 5613241



Marketing